



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

Diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced Score Card para la empresa de
agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Empresarial

AUTOR:

Br. LORO LORO, Carlos David (ORCID: 0000-0002-6308-5174)

ASESOR:

MSc. SEMINARIO ATARAMA, Mario Roberto (ORCID: 0000-0002-9210-3650)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y Planteamiento

Piura-Perú


2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado con todo mi amor a Dios, a mis padres y hermanos. Por ser la fuente de inspiración y que día a día me dan fuerzas para poder salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradecer infinitamente a mi mamá y a mi papá por ser las personas que me apoyaron en lo largo de toda mi vida universitaria, por no dejarme caer y por confiar ciegamente en mí.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por Don:

LORO LORO, CARLOS DAVID

Cuyo título es: **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS HACIENDO USO DEL BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE AGUA DE MESA FERSA S.A.C. PIURA. 2019".**

Reunido en fecha, escucho la sustentación y la Resolución de preguntas por estudiante, otorgándole el calificativo de: **15 (número) Quince (letras).**

Piura, 30 de Setiembre del 2019.



 MSc. AGUSTÍN, MEDINA MARCHENA
PRESIDENTE



 MG. MARCO ANTONIO, FLORIÁN RODRIGUEZ
SECRETARIO



 MG. HUGO DANIEL, GARCÍA JUAREZ
VOCAL



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Loro Loro Carlos David, estudiante de la facultad de ingeniería de la escuela académico profesional de ingeniería Empresarial de la Universidad Cesar Vallejo, sede Piura declaro que el trabajo académico titulado "Diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019" presentada para la obtención del grado de ingeniero empresarial es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completamente ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- Así mismo autorizo a la Universidad Cesar Vallejo publicar la presente investigación si cree conveniente.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Piura, 30 Setiembre de 2019



Loro Loro, Carlos David

Dni: 74843185

ÌNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ACTA DE APROBACIÓN	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÈTODO	11
2.1. Tipo y Diseño de la investigación	11
2.2. Variable, operacionalización	12
2.3. Población y muestra	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5. Procedimientos	16
2.6. Métodos de análisis de datos	16
2.7. Aspectos éticos	17
III. RESULTADOS	18
IV. DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	32
ANEXOS	34

RESUMEN

El presente trabajo estudio de investigación cuyo título es el “Diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019”, Se basa en presentar nuevas estrategias de ventas a base de un estudio a las perspectivas del Balanced ScoreCard para determinar la toma de decisiones que se están dando actualmente en la empresa FERSA S.A.C. Este estudio es de tipo no experimental de nivel descriptivo. Su objetivo principal es Diseñar las estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. La población en el presente estudio está constituida por el área de administración y el área gerencial de la empresa FERSA. Los instrumentos que se aplicaron en el presente estudio fueron la guía de observación y una guía de entrevista al cual fue aplicado al gerente general de dicha empresa, la cual las preguntas fueron dirigidas sobre las cuatro perspectivas en las cuales se enfoca el BSC. Los resultados de los objetivos específicos las cuales se basaron en el estudio de la empresa para poder diseñar nuevas estrategias internas y externas, tuvieron como resultado que el Balanced ScoreCard es una herramienta que toda empresa tiene que aplicar para que pueda desarrollarse en el mercado en el que se desarrolla.

Palabras claves: Perspectivas, Balanced ScoreCard, Estrategia de ventas.

ABSTRACT

The present research study whose title is the "Design of sales strategies making use of the Balanced Score Card for the table water company FERSA S.A.C. Piura 2019 ", is based on presenting new sales strategies based on a study of the perspectives of the Balanced ScoreCard to determine the decision making that is currently taking place in the company FERSA S.A.C. This study is a non-experimental type of descriptive level. Its main objective is to design sales strategies using the Balanced ScoreCard for the table water company FERSA S.A.C. The population in the present study is constituted by the administration area and the managerial area of the FERSA company. The instruments that were applied in the present study were the observation guide and an interview guide which was applied to the general manager of that company, which questions were addressed on the four perspectives on which the BSC focuses. The results of the specific objectives which were based on the study of the company to be able to design new internal and external strategies had as a result that the Balanced ScoreCard is a tool that every company has to apply so that it can develop in the market in the that develops.

Keywords: Prospects, Balanced Scorecard, Sales strategy.

I. INTRODUCCIÓN

Toda organización debe establecer políticas, normas, procedimientos que le permitan seguir y controlar la dirección en la que marcha, de esta manera debe procurar ser efectiva en cuanto a la efectividad en el manejo de su cobranza, sus cuentas por pagar y por cobrar; debe saber analizar información para la toma de decisiones en el momento adecuado, como por ejemplo cuándo invertir o inyectar capital, debe considerar cómo frenar la alta rotación del personal. En este sentido, una institución debe saber cómo monitorear el logro y consecución de los objetivos empresariales y sobre todo los de ventas, debe conocer cómo está la satisfacción de los empleados y de sus clientes externos, en suma, debe saber qué indicadores le permiten tener una visión general del negocio, es decir, tener en cuenta lo que para muchos entendidos de los procesos gerenciales le denomina poseer un cuadro de mando que permiten vincular los objetivos de la empresa con planes de acción concretos a través de las estrategias de la empresa.

A nivel mundial son muchas las empresas que hacen uso de herramientas de gestión de Balanced Score Card (BSC), así se tiene que el gobierno de la ciudad de Charlotte en los Estados Unidos implemento estrategias para la mejora de su ciudad tales como mejoras en el transporte e infraestructura, seguridad ciudadana y la reestructuración del gobierno local, todo ello con la metodología del BSC. Otro caso es el de Volkswagen en el Brasil que llegó a implementar técnicas de Balanced Score Card para controlar desde una misma dirección todos los procesos, recursos, metas y para conseguir la motivación de sus más de 20.000 empleados. Otro ejemplo y caso de éxito del empleo de BSC lo constituye la Microsoft en América Latina, empresa que puso en práctica un Cuadro de Mando Integral para motivar a los gerentes a proponer estrategias relevantes que se alineen con las prioridades de la empresa. Arbaiza (2017). En el Perú la aplicación de herramientas como el balance Score Card si es de uso común en grandes empresas y corporaciones, así se tiene el caso de las empresas prestadoras de saneamiento, en particular del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL e Hidrandina, quienes consiguieron maximización de rentabilidad y acaparar mercado y control sobre procesos de calidad con la aplicación de este instrumento. Arbaiza (2017)

En Piura no se cuenta con registro de empresas que hagan uso de esta herramienta de control, uno de estos casos es la empresa FERSA S.A.C, dedicada a la captación, tratamiento y distribución de agua de mesa, con 5 años de permanencia en la ciudad, con el recurso humano necesario para el servicio de venta del producto y con la seguridad de que oferta un recurso hídrico de calidad; pero que según el ciclo de vida para un producto debería estar en la fase de desarrollo, sin embargo aún no logra crecimiento porque no cuenta con captación de nuevos clientes, ha realizado demasiados su extensión de líneas (varias marcas de agua), lo que no le permite crecer y posicionarse en el mercado piurano debido a que no cuenta con un conocimiento pleno de las capacidades o falencias de su empresa en tanto a los procesos productivos a la calidad y cantidad de recursos humanos, capacitaciones y porque solo hace uso de sus recursos económicos propios evitando el uso de créditos financieros que le permitieran crecer; es por ello, que la toma de decisiones de la gerencia no pueden estar en función de creación de nuevas estrategias para mejorar el negocio, ya que sus recursos humanos, financieros y productivos son limitados.

Lo expresado con anterioridad evidencia que en FERSA S.A.C, tiene una problemática que consiste en que la gerencia no logra enlazar las estrategias empresariales y las estrategias de ventas de la empresa, no sabe cómo medir los resultados de la aplicación de sus actividades, por lo tanto, la toma de decisiones es muy tardía, lo que le impedirá a corto plazo generar recursos para subsistir y permanecer en un mercado tan competitivo como es la distribución de agua de mesa.

Por lo expresado con anterioridad se presenta este trabajo de investigación con el propósito de elaborar una herramienta de Balance ScoreCard para conocer cómo funciona la empresa a base de las perspectivas del BSC referidas a la de procesos internos, aprendizaje e crecimiento, cliente y financiero, a partir de este conocimiento poder crear estrategias de ventas en la empresa FERSA SAC, para que funcione con un sistema de control, en el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, ya que se conoce que un BSC, tiene la función de hacer seguimiento a los planes empresariales conectados con las metas de la organización a través de las ventas.

Seguidamente se dan a conocer algunos trabajos de investigación que con anterioridad se realizaron y que presentan cierta similitud con la presente investigación. En la tesis presentada por Magory Mujica, titulada “Implementación del Balanced ScoreCard para incrementar la rentabilidad de la empresa de Transportes y Servicio Soncco & Mujica S.R.L. El agustino, 2016. Tuvo como objetivo principal Determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementara el margen bruto en la empresa de transportes Soncco & Mujica, la cual se hizo de uso la metodología cuasi experimental de tipo de estudio aplicada, la población está constituida por datos cuantitativos tomados a los servicios de transporte de carga, con una frecuencia relativamente diaria, semanal y mensual, que se aplicó durante 6 meses antes y 6 meses después de la aplicación del Balanced ScoreCard. Las técnicas aplicadas en la investigación fueron los análisis documentales y observación de campo. Los resultados que se mostraron a base del estudio aplicando del Balanced ScoreCard, La implementación del Balanced ScoreCard a base de un análisis interno basado en la matriz FODA se desarrolló para posteriormente diseñar nuevas estrategias que apoyen a que la empresa de transportes aumente la rentabilidad. Conlleva a que el análisis presentado en su estudio de investigación se base en campos de los cuales la empresa no se está manejando de manera apropiada y poder así llevar a una mejor toma de decisiones. Este primer antecedente se relaciona con el primer objetivo específico de la presente investigación, lo cual su aporte con la misma es importante ya que el análisis interno que se toma es esta tesis ayuda a mejorar propio análisis interno en la empresa FERSA, teniendo así nuevas estrategias en la etapa de combinación.

En la tesis de posgrado presentada por TERREROS, MIGUEL (2017), titulada Implementación de un Balanced ScoreCard para mejorar la oportunidad de información de productividad hora medico en el “Hospital Daniel Alcides Carrión”, tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de la implementación de un Balanced ScoreCard en la mejora de la oportunidad de información de productividad hora medico en el “Hospital Alcides Carrión” para ello hizo uso de una metodología en la cual su tipo de investigación fue aplicada, el diseño fue pre experimental, la población fue los recursos humanos en salud INFORHUS (programa médico de salud HIS para atención de pacientes de consulta externa

del mencionado hospital, tomando como muestra la totalidad de los datos de los recursos humanos en salud INFORHUS (HIS), la técnica a usar fueron técnicas directas de reuniones y consultas de trabajo. Y técnicas directas como instrumentos las reuniones de trabajo.

Los resultados del trabajo anteriormente mencionado fueron: La propuesta de estrategias en base a las perspectivas del BSC, así como para la perspectiva financiera en el hospital Alcides Carrión se evidencio que debía programar, planificar y ejecutar los recursos de acuerdo a lo establecido por el por el MINSA, De acuerdo a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el hospital de debe agilizar los procesos de productividad Hora – Medico. En la perspectiva Procesos internos el Hospital Alcides Carrión debe contar con procesos y procedimientos normativos estandarizados según el MINSA para que puedan cumplir los médicos con su atención de consultas externas. Perspectiva de grupos relevantes, el Hospital Alcides Carrión debe informar oportunamente de la productividad de las horas de trabajo por cada médico al MINSA y mejorar en la calidad de atención y cumplimiento en las fechas de remisión de la información. Este segundo antecedente se relaciona con el segundo objetivo específico de esta investigación, su aporte con la misma es que su desarrollo es similar a la misma, ya que ambas hacen un análisis de las cuatro perspectivas del balanced scorecard de la institución, lo cual a los resultados en ambas se les representan en un mapa estratégico.

Otro trabajo de investigación es el de Echevarría (2009) en su investigación titulada “Implementación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano” desarrollada para obtener el grado de Licenciado en Administración en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, propuso diseñar un plan estratégico que consistía en elaborar un dashboard que le permita conocer la realidad en la que se encontraba la entidad de acreditación ecuatoriana, lo cual así proporcionaba diseñar objetivos hacia un periodo prolongado, además planificar una propuesta que sea de interés y con un valor relevante que sea apropiado para dar luz a las cualidades del órgano de acreditación ecuatoriana a sus consumidores. Es así que se llegó a la conclusión que en el órgano de acreditación ecuatoriana se necesita planificar y sugerir

un dashboard, así mismo este proyecto debe de tener una planificación estratégica valorativa para el logro de sus objetivos, las metas estratégicas al periodo prolongado permitirán realizar el diseño de una nueva táctica desde una perspectiva de cambio. Este último antecedente se relaciona con el tercer objetivo específico de la investigación, su aporte con la investigación se da mediante a que ambas son similares y buscan identificar oportunidades de mejoras en dichas instituciones, lo cual lo logran mediante el Balanced ScoreCard, con la diferencia en que el antecedente es una implementación.

En esta parte del capítulo introductorio es preciso presentar la teorización de las variables de investigación, empezando por el estudio de la variable Balanced Score Card o cuadro de mando, se conoce de ella que es una herramienta usada a partir de su descubrimiento del profesor de la universidad de Harvard de la escuela de Negocios Robert Kaplan y de un consultor especializado en gerencia llamado David Norton, En el cual ambos a través de una necesidad de análisis organizacional querían tener respuestas a partir de una perspectiva diferente a la que usualmente se aplica (Financiero), ya que dicho punto de vista no era completamente transcendente para que las empresas tengan un éxito creciente en el mercado actual, esto debido a que solo se concentraban en los indicadores de estrategias ya aplicadas y de pasados rendimientos y esto no le permitía a tener una visión para la toma de decisiones.

El BSC es un sistema de gestión en las cual las metas y las estrategias las deriva en una grupo de perspectivas para entender, comprender, controlar e incrementar los niveles de productividad en una empresa especifica o de una unidad estratégica.

El instituto de Nolan Norton auspicio en el estudio de esta herramienta a una serie de empresa y compañías de todo tipo de sector industrial ya sea de servicios, tecnológica, exportadoras, importadoras etc. Esto con el fin de que a través del estudio al cual se aplicaría cada empresa tendría como meta desarrollar su propio Cuadro de mando corporativa con cada uno de sus indicadores, En un principio se implementó el indicador principal con el cual las empresas trabajaron durante años para hallar sus ingresos, pero además se incentivó a estudiar perspectivas de las cuales en el mundo moderno de las

empresas e industrias disminuyen importancia tales indicadores que tengan concordancia con el mercado potencial, calidad del producto o servicio, periodos de producción e innovación. A medida que se realizaba el estudio fueron aumentando otras medidas referenciadas con la productividad, con lo cual extendió los elementos en el cuadro de mando, a partir de estas medidas se originó el Balanced ScoreCard, donde finalmente reunían los indicadores en 4 perspectivas, financiera, cliente, procesos internos e aprendizaje y crecimiento, con lo cual a través de estos indicadores se quiere llegar a tener un cálculo entre las metas de corto plazo y las de largo plazo entre las medidas realizadas del aspecto financiero y no financiero. (Kaplan y Norton 1992, p. 2)

La perspectiva financiera corresponde y señala a los indicadores de los altos directivos, creadores o fundadores, y del área gerencial de una compañía, de este modo para la exploración de una mejor productividad para el incremento de ingresos. Puesto que mejorara la perspectiva económica para que la empresa tenga una mejora en sus áreas financiera que ayuden a crecer en nuevos mercados.

Mediante la perspectiva cliente se facultara en estudiar las metas, estrategias e indicadores que se tengan mediante una serie de perspectivas sobre el cliente externo pudiendo ser entre la satisfacción del producto o servicio que la empresa emplea como las expectativas relacionadas con la productividad, Se puede incorporar al cliente como parte de todo un mercado global en el cual se desarrolla o que podría formar parte de la misma, Globalizando los términos el cliente es aquella persona o unidad que es consumidor o usuario potencial o estacional de un bien o servicio, siendo el mayor demandante para que una empresa tenga un crecimiento valorizado ante la competencia.

Los procesos internos son todos aquellos indicadores que ayudan al crecimiento y posicionamiento de una empresa en un mercado globalizado de alta competencia, tanto en la competencia de calidad de producto o servicios así como en la competencia de costos, en los cuales se puede brindar un servicio bajo a bajo costo como un servicio alto a precio alto, estos son puntos en los cuales los dirigentes de la empresa deben de tener en cuenta para la toma de decisiones, mediante algunos indicadores que se enfocan como la productividad,

calidad e innovación de los procesos que se ejecutan para el desarrollo del bien, finalmente esta perspectiva se enlaza debido a que si hay una mala decisión por parte de la área gerencial afectaría a las demás perspectivas tales como a la perspectiva clientes, que por consiguiente la financiera tendría un bajón debido al impacto que tendría en sus ingresos.

El desarrollo del aprendizaje y el crecimiento es necesario para que así se pueda hallar los resultados que sean óptimos de las perspectivas anteriormente conceptualizadas (3). Comprende que los resultados que arroja el BSC son a partir de una inversión futura y plazos de no caer en el sensacionalismo de las inversiones habituales y típicas en las empresas, incentiva a la innovación de nuevos recursos para que los clientes tengan nuevas alternativas y sea atrayente para nuevos clientes potenciales. El BSC recalca y enfatiza la necesidad que hay en invertir para el porvenir de las empresas, que por frecuente estas empresas optan por tecnología y maquinarias, pero que sin embargo en pleno siglo XXI y un mercado ya globalizado industrialmente las empresas deben invertir en capacitar a sus colaboradores, en nuevas tecnologías de atención para que los clientes y los trabajadores se sientan satisfechos en trabajar en la compañía, todo esto ayudaría a que los objetivos trazados aumenten de un largo a corto plazo gracias a la satisfacción laboral. (Kaplan y Norton 2009, p 162)

Otra variable de estudio en la presente investigación es estrategia de venta, y para llegar a su conceptualización es necesario primero definir lo que se entiende por estrategia. Así entiéndase por estrategia la gestión y proceso de coordinación de un equipo de trabajos cooperativos, comprende el desarrollo y desenvolvimiento del ejercicio y la asignación de los recursos para poder posicionarse en nuevas áreas territoriales y poder ejercer el dominio sobre ellas y de esta manera poder adquirir recursos nuevos que van desde el ingreso de dinero por la compra de productos, lograr adquirir nuevos mercados, etc. Rivera (2011)

Las ejecuciones de las estrategias hacen necesario que el trabajo de los objetivos que se quiera obtener en un determinado periodo, sean fijados de manera concisa para ello se requiere lograr su control en el sistema. La formulación de estrategias en toda empresa debe definir todos aquello que se quiera lograr, para ello se requiere de un análisis interno de la

misma empresa, así como del entorno que lo rodea. Por otro lado, al poner la puesta en práctica del análisis anterior de la organización se quiere que la empresa sea competitiva en el mercado en que participa, lo que se denomina poseer una ventaja competitiva que le ayude a obtener mejores beneficios. Rivera (2011)

En cuanto a la palabra ventas se conoce que ésta hace alusión a toda dinámica y esfuerzo cuyo objetivo principal es el intercambiar un producto o servicio obteniendo a cambio el pago de un dinero. Por lo tanto, todo equipo o áreas de ventas debe desarrollar estrategias para apoyar a los objetivos planteados por la alta dirección, lo que implica también el planteamiento de tácticas para realizar ventas específicas. (KOTLEAR, BOWEN Y MAKENS, 1999).

De la fusión de la palabra estrategia y ventas proviene la frase estrategia de ventas, entendiéndose que ésta: "...es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta" (DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL, 1999)

Toda estrategia de ventas suele incluir un conjunto de tácticos que van desde los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el territorio asignado a cada vendedor, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información que se le debe proporcionar a los clientes que tiene que ser congruente con el slogan o frase promocional), Así también debe comprender las características, las ventajas y beneficios que poseen los productos que vende una determinada empresa. (DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL, 1999)

Dentro de las actividades que cada estrategia de ventas debe considerar se encuentra las siguientes: En el entorno de la empresa podemos tener los aspectos tales como

Marketing Directo: Mailing, buzono Call Center (llamadas telefónicas)

Ventas personales: Contratar a Fuerza de ventas externa e interna

Selección de los canales apropiados de distribución.

Así mismo en el Interior de la empresa, se pueden presentar otros tales, como:

Capacitación de la FF. VV.

Control

Motivación

Compromiso y apoyo de la gerencia general

Para el desarrollo de la investigación solo se ha tomado en cuenta las estrategias de ventas elaboradas, ejecutadas, controladas del interior de la empresa, por cuanto la herramienta del BSC permite un estudio interno de la institución y permitirá establecer estrategias que la empresa pueda realizar y llevar a cabo dentro de sus potencialidades. En otros momentos u otros tipos de investigación se podrán realizar estrategias referidas al entorno externo de la empresa FERSA S.A.C.

Seguidamente es propicio presentar el planteamiento del Problema de esta investigación y está referido a saber ¿Cuál es el diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019? Considerando como objetivos específicos ¿Cuál es el análisis interno de la empresa FERSA S.A.C?, ¿Cuál es el análisis de las perspectivas del Balanced Score Card en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C?, ¿Cuáles son las oportunidades de mejoras en el área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C? y ¿Cuál es el diseño de las estrategias de ventas para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C?

Esta investigación se justifica por la importancia en el desarrollo de la empresa FERSA S.A.C que significa la puesta en práctica de una herramienta de análisis interno como es el Balanced Score Card ya que a través del análisis del Balanced ScoreCard facilitará y favorecerá a que la empresa en estudio FERSA S.A.C logre superar los puntos débiles y desarrollar estrategias que le permitan ser competente frente a sus adversarios dentro de un

mismo mercado objetivo, y así lograr sus objetivos empresariales o de negocios. Por lo cual se pondrá en disposición una evaluación continua para medir todos los aspectos de la empresa y que mediante su puesta en marcha todo sea de manera eficaz.

Otra justificación para la realización de esta investigación es que el desarrollo de esta beneficiara directamente a la empresa FERSA ya que se le proporcionará toda información y resultados de esta investigación de la cual ella podrá hacer uso para su toma de decisiones a corto y mediano plazo. Así también esta empresa beneficia al investigador porque le ha permitido conocer específicamente como es el funcionamiento de una herramienta empresarial como es el cuadro de mano o BSC.

Finalmente se presentan los objetivos que regirán el desarrollo de esta investigación. Así como objetivo general se plantea en “Diseñar las estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019”, siendo los objetivos específicos los siguientes: Analizar la situación actual de la empresa FERSA S.A.C, evaluar las perspectivas del Balanced Score Card en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, Identificar las oportunidades de mejoras en el área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C y por ultimo proponer las estrategias de ventas para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Este estudio es de tipo no experimental porque se realiza sin la manipulación deliberadamente de las variables, se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural para así posteriormente sea analizado. Según el nivel de estudio es descriptivo, se basa en analizar como esta en la realidad de empresa a base del estudio con el Balanced ScoreCard para poder diseñar nuevas estrategias.

2.2 Operacionalización de variables

La descripción de las variables tanto dependiente como independiente, se darán en la Tabla N°1:

				colaboradores. -Motivación -Cultura organizacional	
DEPENDIENTE	Es un conjunto de operaciones especiales encaminadas hacia el logro para alcanzar los objetivos de venta (DICCIONARIO DE MARKETING, DE CULTURAL, 1999)	Interior de la empresa:	-Conjunto de actividades y tácticas que permitirán conocer la variable haciendo uso del análisis de las perspectivas del BSC y la entrevista.	-Capacitación de la FF. VV. -Motivación extrínseca -Actividades comerciales de la gerencia general hacia la fuerza de ventas	Nominal
ESTRATEGIAS DE VENTAS					

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Población y Muestra:

La población está compuesto por un grupo de individuos de una misma ente, relacionadas en una misma clase, condicionados por el análisis de estudio, es así que todos coinciden con una cadena de series determinadas a distinciones específicas, a través de ella y gracias a la unidad de análisis se obtendrá resultados que ayuden a aplicar los desarrollos de gestión de mejoramiento. Sánchez (2015) La población en el presente proyecto de investigación, estará constituida por las áreas administrativas y gerenciales de la empresa de agua de mesa FERSA SAC, así mismo el gerente general será el principal eje para la recolección de datos. Así mismo la muestra se interpreta como la fracción representativa mediante las técnicas de recolección de datos a la población, la cual a través de la recopilación de datos es particular que esta sea de suma confiabilidad y objetiva para la toma de información, esto es importante a tal grado de manera que todos los resultados de la conclusión halladas sean representativos a la población sin problema alguno. Carrasco (2005), Adecuado al limitado universo de la población, se ha optado que la muestra estará constituida por las mismas áreas a la cual se constituye la población ya sea los datos recogidos de la empresa de agua de mesa FERSA SAC y el gerente general.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad:

Las técnicas de recopilación de datos es un grupo de conocimientos efectivos o métodos para hallar el resultado final esperado. Así mismo una técnica se puede adaptar y suministrar en cualquiera espacio de la ciencia clásica y moderna, ya sea en todo aquel espacio como el arte, educación, ingeniería, arquitectura, etc. Es así como las técnicas se entienden como la recopilación de cifras y cantidades en forma de datos que se aplica en la coyuntura de tener información sobre una investigación. Cuauro Chirinos (2014), En la presente investigación se basará de tipos de técnicas, las cuales permitirán la recolección de datos, es así que se utilizara una guía de observación y la entrevista en la empresa FERSA SAC.

Los instrumentos que se emplean para la recolección de datos son los métodos donde se inscribe toda la información hallada y acumulada, a partir de estos instrumentos el investigador tendrá sus datos de forma cuantificada para poder aplicar los métodos de formulación y recoger las soluciones de las problemáticas. Es así que el instrumento tiene que ser conforme a la razonabilidad ya que a través de las incógnitas formuladas y vinculadas de manera sensata y equiparada esta se puede aplicar para que la persona a la cual será interrogada pueda responder sin necesidad de la partición del encuestador. (García, 2002) El presente proyecto de investigación se basará a través de instrumentos que servirán para la medición de los indicadores, se usaran las fichas de observación (check list) y el instrumento de entrevista que servirá para analizar la situación en la que se encuentra la empresa.

La validez de un instrumento para la recolección de datos apunta al reflejo de la posesión específica del contenido de lo que se quiere calcular y evaluar mediante el dominio útil de determinar del hasta donde cada uno de los ítems del instrumento empleado concuerdan con el contenido global mediante cada indicador medible. Se considera que un instrumento de aplicación no es medible cuantificablemente, sino que se mide a través de un juicio crítico que se estima mediante una manera subjetiva por parte de un Experto en el tema a evaluar. Corral (2009), Los instrumentos de investigación que se aplicaran son de enfoque cualitativo, lo cual se obtendrá información ya especificada en casos anteriores, ya sea una entrevista al gerente general como el enfoque de una guía de observación (check list), lo cual los instrumentos serán validados mediante tres expertos del tema.

La confiabilidad es el nivel de eficiencia para hallar las proporciones obtenidas mediante los puntajes sobre un mismo conjunto de sujetos en una relación de mediciones generadas del mismo instrumento aplicado. De este modo mientras sea aplicado de forma consecuente y repetida, el instrumento arrojará resultados en producto de igualdad, lo cual indicará la estabilidad de todas las puntuaciones globales que se obtuvieron desde el instrumento. Alzamora (2016)

2.5 Procedimientos

Se logró realizar una entrevista personal al gerente general de la empresa FERSA S.A.C, ya que como dueño de la empresa es el idóneo para saber los déficits de la empresa así mismo como las oportunidades que se tienen para poder tener alternativas de crecimiento, todo ello procurando para obtener la información necesario. Así mismo se aplicó una guía de observación a todas las áreas de la empresa basadas en ventas, para poder obtener resultados sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.6 Métodos de análisis de datos

El actual estudio de investigación empleó la estadística descriptiva, cuya función es recolectar, procesar, presentar y analizar un conjunto de datos recogidos según los indicadores, en base al tipo descriptivo según los resultados para que así se puedan analizar desde el punto de perspectivas empresariales procediendo a su descripción analítica respectiva, esto dependiendo al análisis de medición al grado de agrupación y asociación de cada una de las variables, se asignara a la investigación de cada variable mediante la cual obtendremos información y tendremos que analizar cuál es el comportamiento de las estrategias dentro de la empresa a emplear.

Mediante los resultados se obtendrán las apreciaciones convenientes junto a las conclusiones, lo cual cada uno de ellas fundamentarán el análisis de las propuestas de solución al problema que causó el principio para la presente investigación, Todas las medidas descriptivas a considerar son propiedades con gran conocimiento, experiencia y consenso, por lo cual en este caso no es necesario realizar un análisis de confiabilidad.

2.7 Aspectos éticos

En este trabajo de investigación se tomó como suma importancia la fidelidad, claridad y franqueza de los resultados, así también como las citas de los diversos autores serán mencionados aduciendo al respeto intelectual sobre ellos, respetando de esta manera todos los principios éticos y morales para no infringir los valores que me inculcaron en mi vida universitaria

III. RESULTADOS

De acuerdo al análisis interno de la situación actual de la empresa FERSA S.A.C, se obtuvo resultados en los cuales se dan a notar que FERSA no está llevando algunos campos de ventas y aspectos empresariales en su totalidad, por lo cual conlleva que tenga debilidades y amenazas como los que se representaron en el ANEXO N° 2C, las fortalezas que hace que FERSA sea una empresa competitiva son tales que ayuda que a corto plazo sea parte entre las 3 grandes empresas de agua purificada del mercado, así como que la marca es conocida en su zona de distribución. La mayor oportunidad dentro de la matriz foda es que FERSA cuenta con disponibilidad de nuevas tecnologías existentes que facilitan a una alta producción de calidad.

Por tanto a las debilidades que se presentan en FERSA se tiene que los colaboradores no tienen una capacitación eficiente por lo que es conveniente el diseño de un nuevo plan estratégico para que se pueda llegar a la meta de crecimiento, por otro lado en el aspecto de ventas, no cuenta con una buena publicidad que ayude a la nueva adquisición de una cartera de clientes más extensa, así mismo como su plan estratégico y su plan operativo no están muy bien diseñadas. Por último las amenazas que se encontraron en FERSA es la alta competencia en el rubro de agua purificada en el mercado, teniendo más de cuarenta empresa como competencia directa, sobre todo lo más preocupante para la empresa es que cada verano la cantidad de empresas que hacen competencia va en aumento.

En la etapa de combinaciones, se detallan estrategias que ayudaran a que FERSA S.A.C haga frente a diferentes problemáticas que se están teniendo en la actualidad, así como en estrategias FO se recalca la implementación de un equipo de asesoría e instalación técnica aprovechando la demanda que existe en el sector industrial del agua en los meses de verano, en estrategias DO se resalta la implementación de un sistema de gestión comercial y de distribución, según estrategias FA se tiene la creación de ventajas competitivas para nuevos mercados geográficos, por último en estrategias DA se recalca elaborar un programa de seguimiento de clientes post venta.

En cuanto a la evaluación de las perspectivas del Balanced ScoreCard en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, se obtuvieron los siguientes resultados mediante un estudio de análisis de cada perspectiva:

De acuerdo a la interpretación del resultado dado en el ANEXO 2D de la perspectiva de procesos internos, FERSA SAC cuenta con maquinarias, equipos y materiales modernos y con poca depreciación ya que sólo tiene en funcionamiento 02 años, pero este equipo de producción no se abastece para satisfacer la demanda de bidones de agua de mesa que requieren sus clientes actuales. De otro lado, cuenta con dos formas de distribución o reparto de producto. Cuentan con vendedores propios que usan unidad móvil de la empresa y cuentan con los denominados distribuidores, los cuales tienen su propia unidad móvil, pero aun así no se abastecen a cubrir la venta en todos los puntos de clientes. Así también, si capacita a su personal de ventas propio y distribuidores sobre la calidad de su producto y cómo realizar un proceso de ventas, pero se reconocen debilidades como que falta la formación de más equipos de venta con supervisores por zonas. El resultado de la evaluación de la perspectiva de procesos internos son los siguientes sub campos del mapa estratégico, se muestra en la figura N° 1:

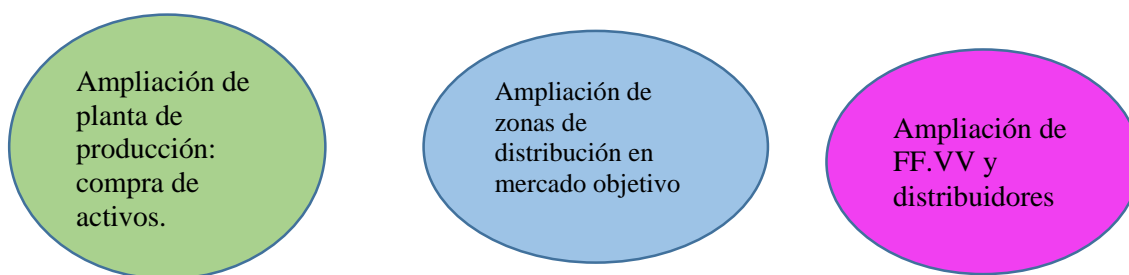


Figura N° 1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la perspectiva Financiera del Balance Scorecard (BSC), del análisis representado en el ANEXO 2D, la interpretación es que FERSA SAC en la dimensión financiera cuenta con estabilidad porque trabaja con capitales propios, con ellos a logrado obtener resultados importantes como la compra de activos fijos, contratación de personal estable con sueldos fijos; además su planeación estratégica es a 15 o 20 años en los que

pretenden abrir más puntos de mercado (ventas) y contratar más personal de ventas y administrativo e ir innovando maquinaria y equipos, los resultados del análisis estratégico de la dimensión financiera del mapa estratégico se muestran en la Figura N° 2:

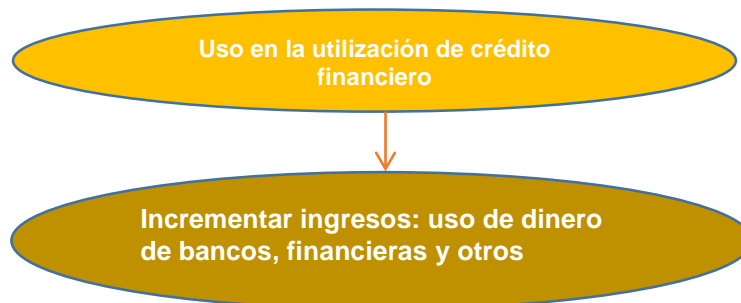


Figura N° 2

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la perspectiva de clientes de la herramienta del Balanced ScoreCard el análisis de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, presentado en el ANEXO 2D, se interpreta en cuanto a la perspectiva clientes, FERSA S.A.C tiene una perspectiva a lo que sus clientes quieren de mejora en sus productos pero que sin embargo aún no se están acoplando a ello, un déficit que tienen es en la entrega del producto, lo cual es un punto de quiebre para la empresa, ya que no le permite crecer hacia sus objetivos, teniendo sus estrategias planteadas se puede decir que no están siendo bien aplicadas por diversos motivos, la entrega del producto hace que los clientes se vean afectados y la empresa corte cierta distancia de ventas, los resultados del análisis de la perspectiva de clientes del mapa estratégica final se muestran en la figura N° 3



Figura N° 3

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la herramienta Balanced ScoreCard identificado en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, los resultados del ANEXO 2D se identifican que FERSA S.A.C de acuerdo a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrolla que sus procesos en producción las cuales se utilizan para llegar a un estándar de calidad que es el apropiado es basado a la alta tecnología en sus maquinarias que emplean, absolutamente todas las membranas son 100% de calidad los cuales arroja un mínimo nivel de porcentaje de desechos. Los colaboradores de la empresa saben perfectamente cuales son los objetivos plasmados en la cultura organizacional que cada uno de ellos conlleva para el único fin, teniendo así una motivación en sus pagos y atributos de forma puntual. La cultura organizacional está bien implementado tanto por el gerente de la empresa como de los colaboradores, el resultado del análisis del estudio de la perspectiva financiera que se aplicara en el mapa estratégico como resultado final, se muestra en la Figura N° 4:

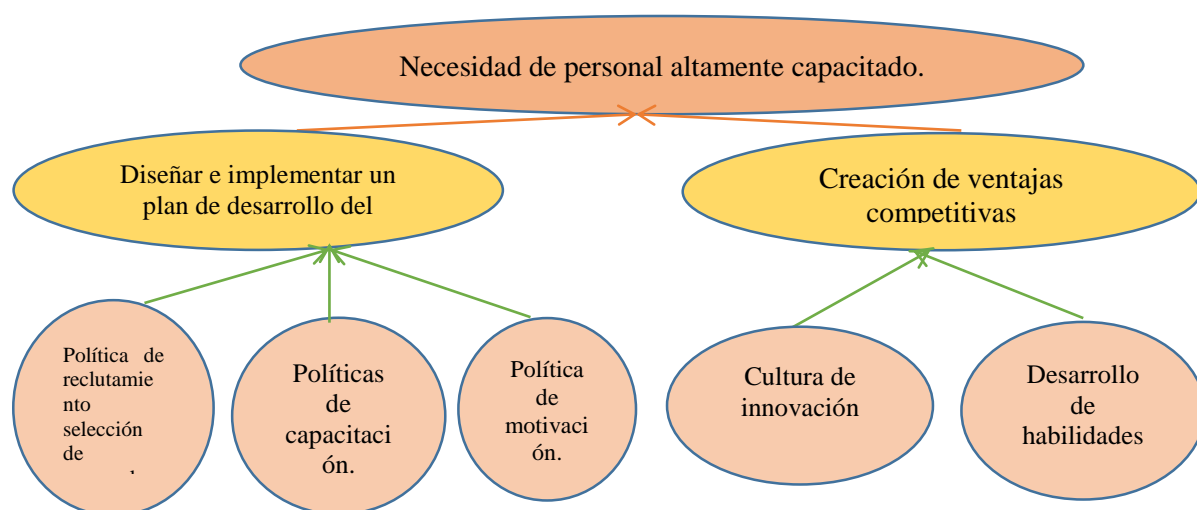


Figura N° 4

Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico que constituye a una importante herramienta de comunicación de las estrategias que se podrán aplicar e implementar de acuerdo a la toma de decisiones que tomen los directivos y parte administrativa de la empresa FERSA S.A.C, se puede interpretar de forma completa en el ANEXO N° 2D

En los resultados de la identificación de las oportunidades de mejoras del Área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. como resultado de la evaluación del análisis presentado en el ANEXO 2E, se encontró lo siguiente:

FERSA SAC no cuenta con personal de ventas suficiente para llegar a todos los puntos de ventas identificados como potenciales clientes, debido a que no cuenta con unidades móviles, además al crecer como fuerza de venta, vería obligado a establecer grupos de venta o lo que se llaman “mesas o salas de ventas” con supervisores cada y aún no cuenta con profesionales líderes para hacerse cargo de una sala de venta.

Aunque los vendedores reciben capacitación en temas relacionados a las ventas, pero ellos aún no cuentan con el conocimiento suficiente sobre su mercado, con prácticas de campo requerida para conocer su mercado y a sus clientes y un supervisor adecuado para cada grupo de trabajo.

Así también, la FF.VV. de FERSA SAC, no son considerados vendedores comunicadores de las bondades y acciones promocionadas porque realiza una labor meramente de venta y la comunicación que realizan no es persuasiva, por la escasez de conocimiento en manejo de terminología y roll play de ventas, por lo tanto, existe oportunidad de mejorar en estrategias de capacitación en manejo de comunicación asertiva para la FF.VV.

Otro factor importante que influye en el incremento de las ventas en toda empresa es el relacionado a la motivación económica y en caso de FERSA SAC, si bien es cierto que paga oportunamente los sueldos de sus trabajadores administrativos, distribuidores y vendedores de campo, no cuenta con una política de incentivos por venta por SKU (unidad de ventas de producto), por volumen de ventas, incremento de clientes, concursos mensuales o trimestrales, política de ascensos y pago y extrínsecamente a sus colaboradores, política de sueldos fijos y variables, premios por llegar a cuota de ventas, entre otros.

Falta de una política de planificación anual de cuotas de ventas mensuales y por lo tanto de contratación de nuevo personal de ventas para el logro de cuotas e incrementar territorios de ventas. Esto va ligado a la adquisición de unidades de reparto propias para no depender de los distribuidores con sus unidades móviles.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo al Análisis la situación actual de la empresa FERSA S.A.C enfocado en la matriz FODA, se define como un cuadro o una matriz donde se definen elementos como el de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas y externas de la empresa a la cual se está llevando a cabo el estudio, tanto en las fortalezas se pueden analizar factores puntuales positivos con los cuales cuenta la empresa, las oportunidades se define en aspectos positivos de los recursos en los cuales se puede apoyar al aprovechamiento haciendo uso de las fortalezas, las debilidades en aspectos negativos que se deben disminuir para que no hayan problemas en el futuro y por ultimo las amenazas son factores negativos fuera de la empresa que negativamente obstruyen al cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa. Esta matriz es una herramienta que nos sirve para cualquier aspecto de enfoque del que se está haciendo bien o mal, se utiliza en cualquier parte o área de una organización aplicada en cualquier situación en la que se pueda encontrar, detalladamente se toma un análisis de una situación puntual que se esté llevando el análisis. (TALACON, 2006)

En cuanto a los resultados de la presente investigación basados en el análisis FODA, se obtuvieron buenas referencias en las Fortalezas, las cuales hace que la empresa se mantenga con un buen nivel de estabilidad en el mercado en el cual se desempeña, teniendo así un porcentaje elevado para un futuro crecimiento empresarial, con respecto a las debilidades se cuenta que aun la empresa puede hacer más para poder cubrir las debilidades que FERSA tiene para poder competir con las empresas líderes del mercado ya sea que FERSA no puede llegar al total del mercado potencial al cual se desea llegar lo cual obstaculiza el crecimiento de la organización, otra debilidad que se presenta en la empresa es la ineficaz capacitación que tienen los colaboradores, esto conlleva a que no estén compenetrados con la visión y hasta dónde quiere llegar la empresa. En las oportunidades se basa en que FERSA cuenta con tecnologías para poder llegar a un mercado determinado pero se requiere a abastecer todo el mercado piurano para los próximos tres años de operatividad, una de las oportunidades que FERSA tiene como empresa para poder crecer en este mercado competitivo es que la empresa cuenta con mejores condiciones de financiamiento pero que sin embargo no hace uso de ello, esto le ayudaría a una inversión eficaz tanto en maquinaria

como en publicidad a un bajo costo de intereses. Por último, la principal amenaza que se presenta es la alta competencia en el mercado en la actualidad, ya que la competencia crece en porcentajes mayores, hoy en día se cuentan con más de 20 plantas procesadoras de agua purificada en el mercado Piurano, siendo una amenaza si no se llegan hacer mejoras en el producto como en el servicio de entrega en FERSA S.A.C

En cuanto al trabajo realizado por Margory MUJICA, 2016. Los resultados del trabajo mencionado anteriormente fueron: La empresa de transportes y servicios Soncco & Mujica, realizo el análisis de la matriz FODA para poder plantear y presentar unas nuevas estrategias para que se pueda alcanzar los objetivos, es por ello que el análisis de la fortalezas se representa como mayor importancia es que la empresa tiene un contrato ya establecido con la mayor parte de sus clientes, Las unidades de transporte con las que cuentas son de los más altos estándares requeridos por el ministerio de transporte, la mayor parte de los ejes en las fortalezas es que tienen una cartera de clientes fidelizados y satisfechos por el servicio del cual brindan, en el aspecto de debilidades se presenta con una deficiente flujo de caja, alta rotación de personal, elevados costos operativos, y sobre todo de la falta de un planeamiento estratégico, las oportunidades que la empresa presenta es el crecimiento en el rubro de servicio de transportes, por el crecimiento de diversas en el mercado. Por ultimo las amenazas que se analizaron fueron graves para una empresa formal que opera en el mercado, ya que el aumento de empresas informales en su rubro va en crecimiento desmedido sin que haya un control por parte de las autoridades, por otra parte el alto nivel de intereses que le cobran las entidades bancarias hacen difícil al acceso de las mismas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en ambas investigaciones, la matriz FODA apoyó a identificar cada uno de los elementos que le hacen bien y mal para que las empresas en estudio puedan levantar sus rendimientos financieros, un claro ejemplo es que ambos estudios de análisis se habla de un acceso crediticio, mientras que en representaciones Mujica le dan una tasa alta de intereses el cual ayude a aumentar su capital de inversión, FERSA S.A.C le facilitan a una baja tasa de interés pero que sin embargo la empresa opta por no tomarlos en cuenta.

La evaluación de las perspectivas del Balanced Score Card en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, la teoría sobre Balanced ScoreCard (BSC) o cuadro de mando dice que es un procedimiento para sistematizar la gestión de metas y estrategias que surgen de un grupo de tendencias para poder entender, comprender, controlar e incrementar los niveles de productividad en una empresa específica o de una unidad estratégica. El BSC está compuesto por cuatro perspectivas, Primera perspectiva El desarrollo del aprendizaje y el crecimiento necesario para encontrar resultados óptimos, está referido a realizar inversiones a futuro para la adquisición e innovación de tecnologías, así como para la capacitación de los colaboradores y clientes de esta manera satisfacer sus necesidades y contribuir con la consecución de los objetivos trazados aumenten de un largo a corto plazo gracias a la satisfacción laboral. (Kaplan y Norton, 2009)

En cuanto a la perspectiva procesos internos está relacionado a indicadores que permiten al crecimiento, posicionamiento, servicio de calidad y establecimiento de precios de una organización, lo que le permitirá la toma de decisiones relacionadas con la productividad de la misma lo que genera impacto de los ingresos. En la perspectiva tercera: clientes, en ella se plantean estrategias, metas e indicadores relacionada con los clientes externos, incorporándolo como parte del mercado global convirtiéndolo el mayor demandante de productos lo que significara el crecimiento de las empresas sin dejar de tener en cuenta a la competencia. Finalmente la perspectiva financiera es aquella que plantea indicadores para medir los resultados y la toma de decisiones de la alta dirección de una compañía. En consecuencia habría una mejor performance en la productividad e incremento de los ingresos. (Kaplan y Norton, 2009).

Los resultados de la presente investigación, respecto al segundo objetivo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encontró que los procesos de producción deberían estar basados en tecnología moderna, es decir, cuenta con maquinarias que no están obsoletos si necesitan implementar su planta con modernos equipamiento para mejorar la calidad de su producto. Así mismo debe de asegurarse que ya cuenta con una cultura institucional que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos. Los resultados de la clientes, si bien es cierto FERSA S.A.C cuenta con una base de clientes fidelizados, debe mejorar en cuanto al

incremento de la producción de agua de mesa ya que el análisis arrojó que hay más demanda que producción. Los resultados de la tercera perspectiva procesos internos fueron que FERSA SAC sí cuenta con maquinarias, equipos y materiales modernos y con poca depreciación, Así también, cuenta con dos formas de distribución o reparto de producto: vendedores que hacen uso de la unidad móvil de la empresa y distribuidores los cuales cuentan con su propia unidad móvil, pero aun así no se abastecen a cubrir la venta en todos los puntos de clientes, también esta empresa cuenta con personal de ventas capacitado; pero en todos estos procesos mencionado tiene falencia como; ampliación de producción, producción de más agua, mayor cantidad de equipo de venta y distribución. En cuanto a la dimensión financiera cuenta con estabilidad económica puesto que inició sus acciones laborales con capital propio y todos los activos ya están pagados y no cuenta con deudas en el sistema financiero pero; si quiere cumplir con su plan estratégico proyectado de quince a veinte años debe hacer uso de recursos económico y crediticios de bancos, financieras o cajas municipales para poder enfrentar a la competencia creciendo en productividad, satisfaciendo a sus clientes y conquistando nuevos mercados.

En cuanto al trabajo realizado por Terreros MIGUEL, 2017 Los resultados del trabajo anteriormente mencionado fueron: La propuesta de estrategias en base a las perspectivas del BSC, así como para la perspectiva financiera en el hospital Alcides Carrión se evidencio que debía programar, planificar y ejecutar los recursos de acuerdo a lo establecido por el MINSA, De acuerdo a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el hospital de debe agilizar los procesos de productividad Hora – Medico. En la perspectiva Procesos internos el Hospital Alcides Carrión debe contar con procesos y procedimientos normativos estandarizados según el MINSA para que puedan cumplir los médicos con su atención de consultas externas. Perspectiva de grupos relevantes, el Hospital Alcides Carrión debe informar oportunamente de la productividad de las horas de trabajo por cada médico al MINSA y mejorar en la calidad de atención y cumplimiento en las fechas de remisión de la información.

De acuerdo a los resultados obtenidos en ambos estudios de investigación, se analiza las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, ya sea desde las perspectiva clientes,

financiero, procesos interno y aprendizaje e crecimiento, por lo cual se analizan mediante un mapa estratégico para poder llegar a la conclusión y solución de las problemáticas. En el caso de la tesis referida al Hospital Carrión cuenta primero con el estudio de las cuatro perspectivas para analizar posteriormente en un mapa estratégico, y en la presente investigación se analizan las cuatro perspectivas para luego representar las soluciones en el mapa estratégico elaborado.

Finalmente, la identificación de las oportunidades de mejoras en el área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, se define el área de ventas como una orientación administrativa que sugiere que los consumidores no adquirirán normalmente lo que se requiere para que la empresa pueda tener un rendimiento económico estable es por ello que se sugiere que toda organización tenga un departamento de ventas para que tenga el encargo de ventas y publicidad del producto, mediante ello se basaron en diferentes fuentes de la empresa como la distribución física del producto, estrategias de ventas, costos y presupuestos de ventas, estudio de mercado, entre otras fuentes principales para su recopilación. En los resultados de la presente investigación se detalla todos los cambios que FERSA S.A.C debería hacer para que la empresa tenga buenos manejos como en la toma de decisiones, en este aspecto todo referido al área de ventas de la empresa, así mismo como en factores de motivación a los colaboradores de FERSA para que sientan mayor empuje para aumentar las ventas.

En cuanto al trabajo realizado por Echevarria (2009), presenta que la implementación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano”, se presenta como una propuesta de las bases en las cuales se puede mejorar en la dirección de manejo de recursos humanos, sin embargo se tiene un tiempo límite para que pueda ser procesado todas las mejoras que se identifican en su estudio, así mismo no tener errores en el momento de la ejecución de las mejoras. En cuanto a la investigación de ambas tesis, se presentan mejoras que puedan ayudar a que ambas organizaciones crezcan de manera continua sin importar el crecimiento de la competencia.

V. CONCLUSIONES:

Contrastando con los resultados de la presente investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El Balanced ScoreCard es una herramienta muy importante en el uso de toda organización o empresa, ya que a través del diseño de su estudio se revelan las problemáticas que posteriormente se evalúa el crecimiento para que la empresa en estudio pueda crecer porcentualmente en un determinado tiempo, es así que las estrategias que se diseñan para el sector ventas de FERSA S.A.C serian evaluadas posteriormente en el periodo de un año para determinar cuánto ayudo el diseño de las estrategias a la empresa FERSA S.A.C.
2. Con respecto al análisis interno de la empresa FERSA S.A.C haciendo uso de la herramienta de análisis “FODA”, se concluye que el análisis de cada apartado tanto de la parte interna y parte externa del cual representa la herramienta FODA como son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Se concluye que en la parte interna donde se analizó las fortalezas y debilidades, las debilidades no son problemáticas graves que puedan hacer que la empresa decaiga en el mercado en el cual se desempeña sin embargo de acuerdo al análisis del BSC se cuenta que hay que enmendar estas problemáticas lo antes posible, ya que las fortalezas con las que cuenta la empresa FERSA están mejor desarrolladas pudiendo obtener mayor ventaja ante cualquier problemática. De acuerdo al análisis de la parte externo referido a las Oportunidades y Amenazas, La amenaza que puede ser considerable ante la empresa es sobre el crecimiento de la competencia, según estudios en cada verano se abre una nueva planta procesadora de agua es por ello la importancia de la fidelización de los clientes, a favor de FERSA en el campo de las oportunidades se cuenta que FERSA para poder competir cuenta las más altas tecnologías de procesamiento de agua en el mercado.

3. De acuerdo a la evaluación de las perspectivas del Balanced ScoreCard en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, se obtuvo resultados basados en cada uno de las perspectivas de las cuales conforma el BSC, esto siendo medible mediante diversos indicadores de los cuales se basan en ventas para llegar a cuales son los errores que se están dando internamente en la toma de decisiones para que la empresa FERSA S.A.C pueda crecer y ganar espacio en el mercado, Siendo los resultados graficados y expuestos en un mapa estratégico donde se enlazan cada uno de ellos para su eventual ejecución.
4. En la identificación de las oportunidades de mejoras del área de ventas en la empresa FERSA S.A.C, es a base de tres indicadores del cual comprende la dimensión interna de la empresa, por ello se obtuvieron resultados en los cuales el personal de ventas no está capacitado debidamente para poder llegar a la meta de la empresa, ya sea el tope de ventas necesarias para que el rendimiento de la empresa sea fructífera y con un crecimiento que ha futuro sea conveniente para la empresa, por otro lado la FF.VV de FERSA S.A.C no son considerados como vendedores comunicadores, esto quiere decir que no están muy bien capacitados para vender el producto que se oferta, no saben cómo llegar hacia el cliente objetivo teniendo que la comunicación que ellos aplican no es persuasiva. Por último el campo que influye a que los colaboradores del área de ventas generen mayores ingresos se aplica a la motivación económica, que ya pueda por volumen de ventas, incremento de clientes, concursos mensuales o trimestrales, política de asensos y pago y extrínsecamente a sus colaboradores, política de sueldos fijos y variables, premios por llegar a cuota de ventas, entre otros.
5. Finalmente, se realizó un plan estratégico de ventas para la empresa FERSA S.A.C en el cual se detalla un objetivo general siguiente de los objetivos específicos, teniendo a un público objetivo y por ultimo un planeamiento de estrategia de ventas para generar mayor compromiso de ventas por parte de la fuerza de ventas. Las actividades estrategias que se detallan, son actividades que se realizaran mediante un cronograma de capacitación.

VI. RECOMENDACIONES

1. Para la gerencia de FERSA S.A.C sería importante dentro de la organización que se implemente las estrategias diseñadas mediante el Balanced ScoreCard, para tener el control de los objetivos a los cuales se requiere llegar, con el fin de incrementar las ventas y fidelizar a los consumidores frecuentes del producto, todo ello a través de la aplicación de los indicadores presentados que puedan medir el desempeño, rendimiento, eficiencia y los resultados finales que se están dando en la empresa. De tal manera es una manera factible para poder manejar una herramienta de gestión integrada, la cual ayude al desarrollo consistente, del cual pueda medir y afrontar problemáticas que se puedan presentar, así mismo alinear al personal de apoyo y FF.VV con la visión que tiene la empresa.
2. A los directivos de la empresa FERSA S.A.C sería adecuado incrementar la producción en los meses estacionales de verano donde se omiten ciertos aspectos de ventas por parte de la empresa, según el FODA realizado en la empresa se presenta que FERSA no llega al mercado potencial y el cual se debería llegar a un parámetro de delimitar a los cinco trabajadores del área de ventas, así mismo como a la capacitación de los mismos para tener una mejor comunicación de ventas, esto va de la mano con la publicidad que pueda emplear la empresa FERSA que en este caso es nula para que el consumidor quede apegado con el nombre de la marca. Por último se recomienda ejecutar una política de ventas que se desarrolló en la presente investigación, a los créditos por cobrar y cuentas por pagar.
3. De acuerdo al análisis de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard en la empresa FERSA es propicio diseñar e implementar un plan de desarrollo de talento humano en el cual se desarrolla la políticas de capacitación, en las perspectivas de procesos internos se recomienda a la ampliación de la planta para los meses estacionales de verano, donde las ventas se incrementar hasta en un 200% y no se cuenta con la mayor capacidad de producción para poder abastecer a todos los clientes, tanto directos como corporales, es así como a través de ello se requiere a la ampliación de zonas de distribución en el mercado objetivo para que en los

siguientes meses no se tengan percances en los ingresos de la empresa, todo ello conlleva a la ampliación de la FF.VV y de distribuidores los cuales se encarguen de abastecimiento del producto a las tiendas y empresas que requieran de la compra del producto. De acuerdo a la perspectiva de clientes se recomienda a la captación de nueva cartera de clientes según al mercado objetivo, de este modo diversificar a los clientes por zonas de las cuales de distribuye, y así mismo elaborar un programa de seguimiento de clientes, para analizar si se siente satisfecho con el producto entregado. Por ultimo en la perspectiva Financiera se recomienda al uso de crédito financiero, en una entidad con la menor tasa de interés la cual ayude a que la empresa pueda invertir en publicidad, activos y en desarrollar un software para la cartera de clientes.

4. En el factor de oportunidades de mejoras para el área de ventas en la empresa FERSA S.A.C, sería factible el incremento del personal de ventas para así poder llegar a todos los puntos de ventas a los cuales aún no se puede llegar, esto mismo en incrementar las unidades de reparto para que las horas de entrega de producto sea fluido y eficaz, las capacitación que se dan no son las mejores así que se podría aplicar otros métodos de capacitación para poder tratar con el cliente. La motivación económica para los colaboradores se tiene que desarrollar de manera que los trabajadores se sientan satisfechos por vender más, es por ello que se recomienda aplicar la motivación económica que se desarrolló en el plan estratégico elaborado en los resultados de la investigación.
5. Por último, llevar a cabo el plan de capacitación a la fuerza de ventas elaborado por el investigador, de este modo que se empieza con su capacitación desde el mes de enero del año 2020 ya que los meses anteriores se utilizaran para detallar a los exponentes, los días que se llevara a cabo las ponencias de las temáticas, para concluir después de ello en la evaluación de cada uno de los temas que se trataran y evaluar que tanto la empresa ha crecido con respecto a las ventas y el aumento a la cartera de clientes.

VII REFERENCIAS:

- **ARAUJO, Martin.** Técnicas de estrategias en las empresas del nuevo mercado comercial, Colombia. 1.ª ed. México, 2015.
ISBN: 84-7978- 374-5
- **ARBAIZ, Lidia.** El nuevo Balanced ScoreCard en la administración, Universidad San Marcos del Perú, 2017.
ISBN: 05-7258- 256-1
- **BARCO, Luisa.** Análisis de la Situación de la Empresa Spring. Universidad San Martín de Porres, Lima, 2013.
- **CALLE, Luis Hernán.** Estrategias para la toma de decisiones empresariales y en el mercado competente, 1ª. Ed, Argentina. 2013
- **CORRAL, Yard.** Validez y confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos. Carabobo, Venezuela. 2018
- **DEZCANO, Karol.** The Balanced ScoreCard and recursos of metology bussiness and inversion. 2.ª Ed. Madrid, España. 2016
ISBN: 35-568-358-5
- **DIAZ, Luis.** Tesis Diseño del cuadro de mando para el desarrollo productivo en el área de operaciones de la empresa San Carlos, Cali 2013, Universidad Nacional de Colombia. fuerzas de ventas, Medellín.
- **Hernández, Sebastián.** Metodología de la investigación científica (6ta edición), Medellín, 2014.
ISBN: 51-536-723-1
- **IBARRA, Walter.** El cuadro de manto integral, herramienta para el control de las empresas. 2006
ISBN: 12-731-174-7
- **ISIDRO, Dario.** Balacend ScoreCard y su relación con el estado de resultados de la empresa organizacion medica y de servicios NORDIAL S.A.C del distrito del callao, periodo 2017. Tesis de Titulacion, UCV, Lima , Lima .

- **KAPLAN Y NORTON.** 2002. Cuadro de manto integral, España, Editorial Gestión 2000, 2da edición.
ISBN: 54-1523- 235-2
- **KAPLAN Y NORTON,** 2004. Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles España, Editorial Gestión 2000, 2da Edición
ISBN: 64-6423- 644-7
- **KAPLAN Y NORTON.** 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston.
ISBN: 950-641-449-1
- **MACHENGO, T.** Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa clínica Promedic, Universidad Privada de Tacna, Tacna – Perú
- **MUJICA,Manuel.** Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transporte y Servicios Soncco & MujicaS.R.L. El Agustino. Tesis de Titulaciòn, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima.
- **QUIJANO, Estevan.** Balance Scorecard y Desarrollo Estratègico de la divisiòn de Proyectos Civiles de la Empresa CAMESA San Martin De Porres. Tesis de Titulaciòn, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima.
- **QUISPE, Manuel.** Balanced Scorecard y su relación con la rentabilidad de las empresas inmobiliarias en el distrito San Miguel. Tesis de Titulaciòn, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima.
- **RIQUELME, Mathias.** Estrategia de ventas en el mundo empresarial basado en las fuerzas de ventas, 1ª. Ed. Medellin. 2015
ISBN: 27-273-012-4
- **SANCHEZ, Miguel.** Balanced ScoreCard en las mico empresas para el nivel de desarrollo en las areas administrativas Lima 2016, Univedad Pontificia del Peru
- **VERDEGUER, Juan José.** La direcciòn empresarial aplicada para mejorar la productividad en las empresas industriales, Cochabamba, Bolivia.

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Formulación del problema	Objetivos	Variables e indicadores	Población Muestra	Diseño	Técnicas e Instrumento de recolección de datos
“Diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced Score Card para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019”	<u>Pregunta general</u> ¿Cuál es el diseño de estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019? ?	<u>Objetivo general</u> “Diseñar las estrategias de ventas haciendo uso del Balanced ScoreCard para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Piura. 2019”,	BALANCED SCORECARD	La población en el presente proyecto de investigación, estará constituida por la empresa en general FERSA S.A.C y el gerente general.	Diseño de Investigación: El diseño es No experimental, los datos analizados serán evaluados para su posterior diseño de estrategias.	Técnicas: En la presente investigación se basará de tipos de técnicas, las cuales permitirán la recolección de datos, es así que se utilizara la guía de observación y la guía de entrevista. Instrumentos de recolección de datos: Los instrumentos a aplicar se usara un check list y una entrevista al gerente general y dueño de la empresa FERSA S.A.C
	<u>Preguntas específicas</u> ¿Cuál es el análisis interno de la empresa FERSA S.A.C? ¿Cuál es el análisis de las perspectivas del Balanced Score Card en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C? ¿Cuáles son las oportunidades de mejoras en el área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C? ¿Cuál es el diseño de las estrategias de ventas para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C?	<u>Objetivos específicos</u> Analizar la situación actual de la empresa FERSA S.A.C. Analizar las perspectivas del Balanced Score Card en la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C. Identificar las oportunidades de mejoras en el área de ventas de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C Proponer las estrategias de ventas para la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C.	ESTRATEGIA DE VENTAS			

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 02: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. INSTRUMENTO GUÍA DE ENTREVISTA

El presente instrumento es una Guía de Entrevista que será aplicada al Gerente de la empresa productora y distribuidora de agua de mesa FERSA S.A.C. de la ciudad de Piura, con el objetivo de conocer el Plan estratégico de negocio para poder medir el grado de identificación que tienen los dueños o gerentes con su propia organización.

Referencia técnica, contextual y demográfica de la entrevista:

Tipo de Técnica: entrevista abierta estructurada

Tipo de Instrumento Guía de pautas

Fecha: día, mes y año

Duración: tiempo total aproximadamente entre 30 y 50 minutos

Lugar: Planta o centro de operaciones FERSA S.A.C.

Contexto: Reunión entre entrevistado y entrevistador sentados en la Oficina de la Gerencia de Operaciones conversando sin interrupciones.

Sujeto: Señor Emmanuel Ferro Sánchez, varón de unos 27 años que realiza la actividad de control de las operaciones logísticas y financieras de la empresa FERSA S.A.C.

Criterio de Selección de la muestra: No probabilística a conveniencia del investigador considerada a 1 clientes de la empresa, atendidos por los 05 Distribuidores que tiene FERSA S.A.C., distribuido por zonas geográficas en la ciudad de Piura y Castilla.

I Fase: Presentación del entrevistador y del porqué del trabajo

Buenos días, tardes o noches, señor Emmanuel Ferro Sánchez, mi nombre es Carlos David Loro Loro, estudiante de la Universidad César Vallejo Filial Piura, la presente entrevista tiene por objetivo, conocer las perspectivas, así como los factores que obstaculizan el desarrollo y sostenimiento de la empresa FERSA S.A.C., es por ello que a partir de este momento empezaremos un diálogo de preguntas y respuestas sobre lo referido con anterioridad.

II Fase: Contenido de preguntas abiertas

Preguntas de introducción o referencias:

DIMENSIÓN: PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador: Resultados alcanzados

1. ¿FERSA S.A.C. es una empresa unipersonal o está compuesta por varios socios?
2. ¿Cuántos años en operatividad en el mercado piurano tiene FERSA S.A.C.?
3. ¿FERSA S.A.C. tiene definidos su visión, misión, principios o valores? ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa comercialmente, cómo se visualiza en 10 años más?
4. ¿Tiene conocimiento de la curva de sostenibilidad o ciclo de vida de su empresa?, es decir conoce usted en qué etapa de vida del producto se encuentra su empresa: inicio, desarrollo, madurez o declive? Explique ¿por qué?

Indicador: Medición de la inversión

5. FERSA S.A.C. fue constituida con capitales propios o financieros
6. ¿En la actualidad cuál es la situación financiera de la empresa FERSA S.A.C.? ... ¿Podría decir si le es rentable o no?
7. ¿Tiene planes o estrategias de crecimiento en el mercado actual? Explique.

Indicador: rentabilidad

8. A tantos años de funcionamiento considera usted que su empresa es rentable, le brinda utilidades, ya puede o pueden vivir como dueños o socio de la productividad financiera que le otorga esta empresa

DIMENSIÓN: CLIENTE

Indicador: Necesidades de los clientes

9. ¿Conoce usted la percepción que sus clientes tienen sobre su empresa?
10. ¿Conoce usted a sus clientes?
11. ¿Conoce usted que necesidades tienen sus clientes respecto al producto que usted les oferta?

Indicador: Satisfacción del cliente

12. ¿Sabe usted si los clientes de FERSA S.A.C. están satisfechos con el servicio que ustedes ofrecen: Tiempo de entrega, precio, ofertas, calidad del producto, presentación del producto, presentación del personal distribuidor, forma de comunicarse del personal distribuidor, otros?

DIMENSIÓN PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Indicador: Perspectivas de mejoras en el área de producción

13. ¿Conoce usted la capacidad productiva de su fábrica de agua?
14. ¿La capacidad productiva de bidones con agua, satisface el mercado consumidor al que asiste?
15. ¿Considera que la producción de bidones de agua debe incrementarse para ofertar el servicio a su propio mercado?
16. ¿Considera usted que el área de producción de su empresa tiene equipos y materiales obsoletos que debería remodelarlos para para satisfacer a otros mercados de consumo?

Indicador: Mejoras en el área de Distribución

17. ¿Considera usted que el área o equipo de distribución de bidones de agua cuentan con unidades Móviles en buen estado, que les permita llegar a destino sin inconvenientes?
18. ¿Planifica periódicamente el mantenimiento de las unidades móviles?
19. ¿Tiene un sistema de ruta o zonificación por cada distribuidor autorizado?
20. ¿Ha logrado determinar que otros mercados, zonas o rutas puede su empresa lograr llegar a vender?

Indicador: Mejoras en el área de Ventas

21. ¿Considera usted que tiene suficiente fuerza de venta (distribuidores) para hacer llegar el producto a su mercado objetivo?
22. ¿Considera que su equipo de ventas o de distribuidores están capacitados para ofertar un buen servicio?
23. ¿Les brinda usted capacitación sobre el producto que oferta?
24. ¿Les brindan ustedes a su fuerza o equipo de ventas capacitaciones sobre el proceso de ventas, rebatir obstáculos, romper el hielo, cierre de ventas y otros?

DIMENSIÓN: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Indicador: Eficacia en el uso del tiempo en la repartición de productos

25. ¿Cuentan usted con la tecnología en su fábrica o planta productiva de agua?

Indicador: Medir la capacidad de los colaboradores

26. ¿Considera usted que el equipo de distribución y ventas hace uso adecuado del recurso tiempo cuando entregan el producto bidones de agua a sus clientes?

27. ¿Cuenta usted con el equipo o fuerza eficiente (¿capacitado, comunicador, empático, etc.?)

28. ¿Ustedes motivan a sus colaboradores a través de la cancelación de sus honorarios, beneficios sociales y pago de comisiones oportunamente?

Indicador: Cultura organizacional

29. ¿Considera usted que sus colaboradores están identificados con los objetivos y principios de la empresa

30. ¿Cómo define usted la cultura organizacional de la empresa?

31. Considera usted que sus colaboradores conocen y colaboran con la formación de una cultura organizacional de la empresa.

B. GUÍA DE OBSERVACIÓN (CHECK LIST)

El presente instrumento es una Guía de observación que será aplicada a la empresa productora y distribuidora de agua de mesa FERSA S.A.C. de la ciudad de Piura, con el objetivo de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa FERSA, de esta manera medir el grado de identificación que tienen los dueños o gerentes con su propia organización y el a través del tiempo de vida de la empresa han avanzado en el mercado.

Referencia técnica, contextual y demográfica de la entrevista:

Tipo de Técnica: Guía de observación

Tipo de Instrumento check list

Fecha: Mayo 2019

ENTREVISTADOR: Carlos David Loro Loro		
ENTREVISTADO: Emmanuel Ferro Sánchez		
AREA: ADMINISTRATIVA FERSA S.A.C		
CARGO DEL ENTREVISTADO: Gerente General		
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Analizar la situación actual de la empresa FERSA		
Cuestionario		
Preguntas	Si	No
¿FERSA S.A.C. es una empresa unipersonal?		
¿FERSA S.A.C. es una empresa nueva en el mercado piurano?		
¿FERSA S.A.C. tiene definidos su visión, misión, principios o valores?		
¿FERSA S.A.C. tiene definido hacia dónde quiere llegar comercialmente?		
¿Se visualizan de aquí en 10 años?		
¿Tiene conocimiento de la curva de sostenibilidad o ciclo de vida de su empresa?		
¿Conoce usted en qué etapa de vida del producto se encuentra su empresa: inicio, desarrollo, madurez o declive?		
¿La empresa FERSA S.A.C. fue constituida con capitales propios?		
¿La situación financiera de la empresa FERSA S.A.C. es rentable?		
¿La empresa FERSA S.A.C tiene planes o estrategias de crecimiento en el mercado actual?		
¿Usted cree que en un futuro su empresa será rentable?		
¿Conoce usted la percepción que sus clientes tienen sobre su empresa?		
¿Conoce usted a sus clientes?		
¿Conoce usted que necesidades tienen sus clientes respecto al producto que usted les oferta?		

¿Sabe usted si los clientes de FERSA S.A.C. están satisfechos con el servicio que ustedes ofrecen: Tiempo de entrega, precio, ofertas, calidad del producto, presentación del producto, presentación del personal distribuidor, forma de comunicarse del personal distribuidor, otros?		
¿Conoce usted la capacidad productiva de su fábrica de agua?		
¿La capacidad productiva de bidones con agua, satisface el mercado consumidor al que asiste?		
¿Considera que la producción de bidones de agua debe incrementarse para ofertar el servicio a su propio mercado?		
¿Considera usted que el área de producción de su empresa tiene equipos y materiales obsoletos que debería remodelarlos para satisfacer a otros mercados de consumo?		
¿Considera usted que el área o equipo de distribución de bidones de agua cuentan con unidades móviles en buen estado, que les permita llegar a destino sin inconvenientes?		
¿Planifica periódicamente el mantenimiento de las unidades móviles?		
¿Tiene un sistema de ruta o zonificación por cada distribuidor autorizado? ¿Ha logrado determinar que otros mercados, zonas o rutas puede su empresa lograr llegar a vender?		
¿Considera usted que tiene suficiente fuerza de venta (distribuidores) para hacer llegar el producto a su mercado objetivo?		
¿Considera que su equipo de ventas o de distribuidores está capacitado para ofertar un buen servicio?		
¿Les brinda usted capacitación sobre el producto que oferta?		
¿Les brindan ustedes a su fuerza o equipo de ventas capacitaciones sobre el proceso de ventas, rebatir obstáculos, romper el hielo, cierre de ventas y otros?		
¿Cuentan usted con la tecnología en su fábrica o planta productiva de agua?		
¿Considera usted que el equipo de distribución y ventas hace uso adecuado del recurso tiempo cuando entregan el producto bidones de agua a sus clientes?		
¿Cuenta usted con el equipo o fuerza eficiente (¿capacitado, comunicador, empático, etc.?)		
¿Ustedes motivan a sus colaboradores a través de la cancelación de sus honorarios, beneficios sociales y pago de comisiones		

oportunamente?		
¿Considera usted que sus colaboradores están identificados con los objetivos y principios de la empresa?		
¿Cree que su empresa cuenta con un buen nivel en cultura organizacional?		
¿Considera usted que sus colaboradores conocen y colaboran con la formación de una cultura organizacional de la empresa.		

ANEXO C. MATRIZ FODA EMPRESA FERSA S.A.C

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El agua es 100% purificada ➤ Cuenta con su propia línea de transportes para su distribución ➤ La es marca es conocida en la zona de distribución ➤ Cuenta con certificaciones para el consumo humano. ➤ Los bidones de agua de 20L son reutilizables ➤ El agua es procesada en Piura. ➤ Adquisición de local propio ➤ Distribuidor exclusivo de empresas privadas ➤ Clientes Fidelizados ➤ Buenas Relaciones Comerciales con clientes y proveedores ➤ Conocimiento del mercado. ➤ Conocimiento de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilidad de nuevas tecnologías existentes que facilitan un producto de calidad. ➤ El producto es fácil de adquirir o comprar. ➤ El producto de FERSA se vende estacionalmente, mientras más calor mayores ventas habrán. ➤ El producto que FERSA oferta es necesario para el consumo humano. ➤ Mejores condiciones de financiamiento de las entidades bancarias. ➤ Piura cuenta con uno de las mejores aguas para el procesamiento,
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se llega al mercado potencial ➤ Capacitación ineficiente a los colaboradores. ➤ Ineficiente proceso de distribución ➤ Riesgo financiero. ➤ No cuenta con una buena publicidad ➤ plan estratégico y plan operativo mal elaborados ➤ No cuenta con políticas de ventas, créditos, por cobrar y cuentas por pagar. ➤ No cuenta con sistemas de control de inventarios ➤ Mayor concentración de ventas al crédito en tres grandes clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta competencia en el rubro de agua Purificada ➤ La competencia incrementa en cada verano ➤ Los precios de la competencia son bajos ➤ Efectos de fenómenos climatológicos ➤ Empresas competidoras en el mismo rubro con plan estratégico más formales.

Fuente: Elaboración propia

ETAPA DE COMBINACIÓN: FORTALEZAS- OPORTUNIDADES

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El agua es 100% purificada 2. Cuenta con su propia línea de transportes para su distribución 3. La es marca es conocida en la zona de distribución 4. Cuenta con certificaciones para el consumo humano. 5. Los bidones de agua de 20L son reutilizables 6. El agua es procesada en Piura. 7. Adquisición de local propio 8. Distribuidor exclusivo de empresas privadas 9. Clientes Fidelizados 10. Buenas Relaciones Comerciales con clientes y proveedores 11. Conocimiento del mercado. 12. Conocimiento de la competencia
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de nuevas tecnologías existentes que facilitan un producto de calidad. 2. El producto es fácil de adquirir o comprar. 3. El producto de FERSA se vende estacionalmente, mientras más calor mayores ventas habrán. 4. El producto que FERSA oferta es necesario para el consumo humano. 5. Mejores condiciones de financiamiento de las entidades bancarias. 6. Piura cuenta con uno de las mejores aguas para el procesamiento, 7. Incremento de inversionistas con proyectos agroindustriales con técnicas modernas que disminuyan costos y mejore la producción. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un equipo de asesoría e instalación técnica aprovechando la demanda que existe en el sector industrial del agua. (F8,F9,F10;O6). 2. Captación de nuevos clientes en otras áreas geográficas. (F3,F4,F6,F7,F8,F10,F11,O1,O2,O4,O5) 3. Incremento de ingresos. (F1,...,F10; 02,04,05,06,07) 4. (Incrementar la rentabilidad) (F5,F7,F8,F9,F10,F11; O1,...O7)

Fuente: Elaboración Propia

ETAPA DE COMBINACIÓN: DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se llega al mercado potencial 2. Capacitación ineficiente a los colaboradores. 3. Ineficiente proceso de distribución 4. Riesgo financiero. 5. No cuenta con una buena publicidad 6. plan estratégico y plan operativo mal elaborados 7. No cuenta con políticas de ventas, créditos, por cobrar y cuentas por pagar. 8. No cuenta con sistemas de control de inventarios 9. Mayor concentración de ventas al crédito en tres grandes clientes
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de nuevas tecnologías existentes que facilitan un producto de calidad. 2. El producto es fácil de adquirir o comprar. 3. El producto de FERSA se vende estacionalmente, mientras más calor mayores ventas habrán. 4. El producto que FERSA oferta es necesario para el consumo humano. 5. Mejores condiciones de financiamiento de las entidades bancarias. 6. Piura cuenta con uno de las mejores aguas para el procesamiento 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico específico y operativo (D1,O2,O4,O5,O6) 2. Implementar un sistema de gestión comercial y de distribución. (D2,D5,D8,D12,O1,O2,O4,O7) 3. Establecer política de inventarios para no colapsar almacenes. (D3,D4,D10, O1,O2,O3) 4. Diversificar la cartera de clientes aprovechando el crecimiento de la población en la ciudad de Piura. (D12,O2,O3,O4,O5,O6)

Fuente: Elaboración propia

ETAPA DE COMBINACIÓN: FORTALEZAS – AMENAZAS

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El agua es 100% purificada 2. Cuenta con su propia línea de transportes para su distribución 3. La es marca es conocida en la zona de distribución 4. Cuenta con certificaciones para el consumo humano. 5. Los bidones de agua de 20L son reutilizables 6. El agua es procesada en Piura. 7. Adquisición de local propio 8. Distribuidor exclusivo de empresas privadas 9. Clientes Fidelizados 10. Buenas Relaciones Comerciales con clientes y proveedores 11. Conocimiento del mercado. Conocimiento de la competencia
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en el rubro de agua Purificada 2. La competencia incrementa en cada verano 3. Los precios de la competencia son bajos 4. Efectos de fenómenos climatológicos 5. Empresas competidoras en el mismo rubro con plan estratégico más formales. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de ventajas competitivas para nuevos mercados geográficos. (F1,...,F10; A1,...,A5)

Fuente: Elaboración propia

ETAPA DE COMBINACIÓN: DEBILIDADES – AMENAZAS

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se llega al mercado potencial 2. Capacitación ineficiente a los colaboradores. 3. Ineficiente proceso de distribución 4. Riesgo financiero. 5. No cuenta con una buena publicidad 6. plan estratégico y plan operativo mal elaborados 7. No cuenta con políticas de ventas, créditos, por cobrar y cuentas por pagar. 8. No cuenta con sistemas de control de inventarios 9. Mayor concentración de ventas al crédito en tres grandes clientes
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en el rubro de agua Purificada 2. La competencia incrementa en cada verano 3. Los precios de la competencia son bajos 4. Efectos de fenómenos climatológicos 5. Empresas competidoras en el mismo rubro con plan estratégico más formales. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un programa de seguimiento de clientes post venta, verificando la calidad del agua y del servicio. (D5,A5) 2. Diseñar e implementar un plan de desarrollo de talento humano. (D11,A5)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D. EVALUACIÓN PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Preguntas	Resumen de respuestas
DIMENSIÓN: PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNAS	
Indicador: Perspectivas de mejoras en el área de producción	
<p>13. Capacidad productiva de FERSA SAC</p> <p>14. Satisfacción del mercado con la capacidad productiva diaria de FERSA SAC</p> <p>15. Es necesario el incremento de la producción de bidones de agua para satisfacer a su mercado actual</p> <p>16. La maquinaria, equipos y materiales con los que cuentan FERSA SAC son modernos para el tipo de labor que realizan</p>	<p>FERSA SAC ejecuta su producción de bidones de agua de acuerdo a la estacionalidad, es decir en el verano el 100 % de su capacidad de planta y en el invierno baja su producción al 40%. Así también no satisface a su mercado objetivo actual, porque su capacidad productiva en fábrica no se abastece para elaborar el producto agua de mesa en bidones diariamente, tal como lo solicitan los clientes., por lo tanto, debe incrementar la producción para satisfacer a sus clientes cautivos, para ello aunque cuenta con maquinaria, equipos y materiales modernos, deben reconocer que deben adquirir más de cada uno de ellos.</p>
Indicador : Mejoras en área de distribución	
<p>5. Se cuenta con unidades móviles en buen estado para trasladar el producto a puntos de ventas.</p> <p>6. Existencia de plan de mantenimiento de unidades móviles.</p> <p>7. Tiene sistema de zonificación de puntos de ventas.</p> <p>8. Identificación de potenciales clientes</p>	<p>FERSA SAC cuenta con unidades móviles propias (moto furgones) para el reparto de producto, pero no se abastecen para el reparto en todos los puntos venta, pero si cuentan con plan de mantenimiento por kilometraje para las unidades móviles. Así también con un sistema de tercerización en la distribución de bidones de agua de mesa a los que les llama distribuidores (Persona con unidad móvil (moto furgón o auto) que compra el producto agua y lo vende de acuerdo a la zonificación de FERSA SAC, por lo tanto, cuenta con plan de ruta diario para la venta propia y la de distribuidores</p>
Indicador : mejoras en el área de ventas	
<p>8. Fuerza de venta necesaria para satisfacer al mercado objetivo</p> <p>9. Fuerza de venta capacitadas para ofertar buen servicio al cliente</p> <p>10. FERSA SAC brinda capacitación sus vendedores y distribuidores sobre el producto agua de mesa que oferta.</p> <p>11. Capacitación sobre proceso de ventas</p>	<p>Si cuenta con vendedores propios y con distribuidores, pero no se abastecen para satisfacer a su mercado meta. Así también, cada bimestre el personal de ventas propio y distribuidores reciben capacitación sobre el producto y sobre procesos de ventas, pero reconoce que le falta la formación de más equipos de vendedores.</p>

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA

Preguntas	Resumen de respuestas
DIMENSIÓN: FINANCIERA	
Indicador: Resultados alcanzados	
1. Tipo de empresa de FERSA SAC 2. Años de actividad de la empresa ERSA SAC 3. Cuenta con plan estratégico 4. Etapa del ciclo de vida del producto (empresa)	FERSA SAC se dedica a la producción de agua de mesa, es una empresa unipersonal que cuenta con dos años de funcionamiento, si cuentan con un plan estratégico donde tiene definida su visión, misión y valores y los resultados logrados son propios del ciclo de inicio de vida de la empresa en la que planifican estar de 3 a 5 años, obteniendo los siguientes logros: local propio, planta de producción y activos propios, bidones propios, aunque aún no recuperan su inversión aún..
Indicador : Medición de la inversión	
5. Constitución financiera de FERSA SAC 6. Situación financiera y rentabilidad de FERSA SAC en la actualidad. 7. Planes y estrategias de crecimiento de mercado	FERSA SAC fue constituida con capitales propio del dueño: En la actualidad goza de una estabilidad financiera estable que le permite la contratación de 06 colaboradores y 01 gerente y la inversión en compra de activos y pagar sus deudas de servicios.
Indicador : Rentabilidad	
8. Rentabilidad, utilidades y solvencia de económica de FERSA SAC a futuro	FERSAC es una empresa estable económicamente, sus ingresos logran cubrir egresos como pagar deudas, realizar algunas inversiones y sus metas de sostenibilidad pura que le permita al propietario dejar la empresa en manos una gerencia y convertirse el en un directos está entre 15 a 20 años.

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN PERSPECTIVA CLIENTES

Preguntas	Resumen de respuestas
DIMENSIÓN: Perspectiva DE CLIENTES	
Indicador: Necesidades de los clientes	
<p>9. Percepción de los clientes hacia FERSA S.A.C</p> <p>10. FERSA S.A.C y el conocimiento personal de sus clientes.</p> <p>11. Conocimiento de las necesidades de los clientes de FERSA S.A.C respecto al producto que les brinda.</p>	<p>FERSA S.A.C sabe de la percepción que tienen sus clientes hacia la empresa pero no del todo, globalmente el gerente general y dueño de FERSA indica que debería de saber más de sus percepción, sabiendo que los clientes ya se encuentran fidelizados con el producto que FERSA ofrece en el mercado así mismo el propio Gerente de FERSA es el que tiene a cargo el reparto del producto que ayuda a crecer la confianza con relación de empresa – cliente, a través de este método que se está empleando actualmente la empresa sabe de las necesidades que los clientes tienen a futuro con el producto que consumen.</p>
Indicador : Satisfacción de los clientes	
<p>12. Conocimiento de la Satisfacción de los clientes de FERSA S.A.C en cuanto a tiempo de entrega, precio, ofertas, calidad de producto, presentación del producto, presentación del personal distribuidor, formas de comunicación del personal distribuidor, otros.</p>	<p>El gerente de la empresa si tiene conocimiento que tienen los clientes sobre ciertos puntos que engloba los servicios que se ofrecen como la satisfacción con el tiempo de entrega del producto, tienen conocimiento que hay muchos factores que se deben cambiar en su totalidad pero de acuerdo a los parámetros que se están empleando hace cierto tiempo si se están cambiando esos problemas por lo cual hay una mejora continua con respecto a ello, así mismo se están tomando decisiones primordiales con respecto al campo de atención al cliente, Por lo cual se busca adaptar un sistema de ventas en la cual se emplea en empresas Europeas y se espera que funcione de la mejor manera en la empresa y en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Preguntas	Resumen de respuestas
DIMENSIÓN: PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	
Indicador: Eficacia en el uso del tiempo en la repartición de productos	
25. FERSA S.A.C y el uso de la tecnología para la fabricación y producción de su producto.	FERSA S.A.C en sus 2 años de vida en el mercado, ha venido innovado consecuentemente y hasta el momento todas las maquinarias de producción son notablemente nuevos, lo cual facilita la cantidad de producción y a su vez la calidad.
Indicador : Medir la capacidad de los colaboradores	
<p>26. Uso adecuado del tiempo para la distribución y ventas del producto</p> <p>27. FERSA S.A.C cuenta con equipo o fuerza eficiente (¿capacitador, comunicador, empático, etc?</p> <p>28. Motivación a los colaboradores a través de la cancelación de honorarios, beneficios, pagos de comisiones.</p>	El tiempo para la distribución de cada bidón es de un tiempo aproximado de 45 minutos a lo cual es entrega al cliente y debería funcionar de tal forma, pero el inconveniente se basa que los clientes comienzan a llamar a ciertas horas ya cuando el distribuidor salió a zonas de reparto teniendo medido los productos, así como no se le puede pasar el pedido a otro distribuidor que no cubra la zona, por otro lado FERSA S.A.C cuenta con un equipo capacitar, comunicador que ayude a tomar ciertas medidas para la distribución. Los distribuidores reciben un pago puntual, así también como sus comisiones y demás.
Indicador : Cultura organizacional	
<p>29. FERSA y la relación que tienen los colaboradores con los objetivos y principios de la empresa</p> <p>30. Definición de la cultura organizacional de la empresa</p> <p>31. Considera FERSA que los colaboradores conocen y colaboran con la formación de la cultura organizacional.</p>	El Gerente General de FERSA considera que sus colaboradores de producción y distribución del producto si están comprometidos en alcanzar los objetivos planteados por la empresa, para lo cual todos van hacia una misma dirección. Así mismo como del porque producen el producto, del porqué motivos FERSA debe llegar a mas hogares, y también conocer las necesidades, La definición que tienen ellos de su cultura organizacional se enfoca en que todos tienen que dar sus opiniones abiertamente sin temor a equivocarse, ya que se enfocan en las ideas para crecer, todos son importantes en la empresa sin desmerecer al área que pertenezcan. De acuerdo a estos términos los colaboradores conocen y colaboran a que FERSA siga aumentando sus ventas a base de las estrategias de ventas y su mejor control.

Fuente: Elaboración propia

DESPLIEGUE FINAL DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS.

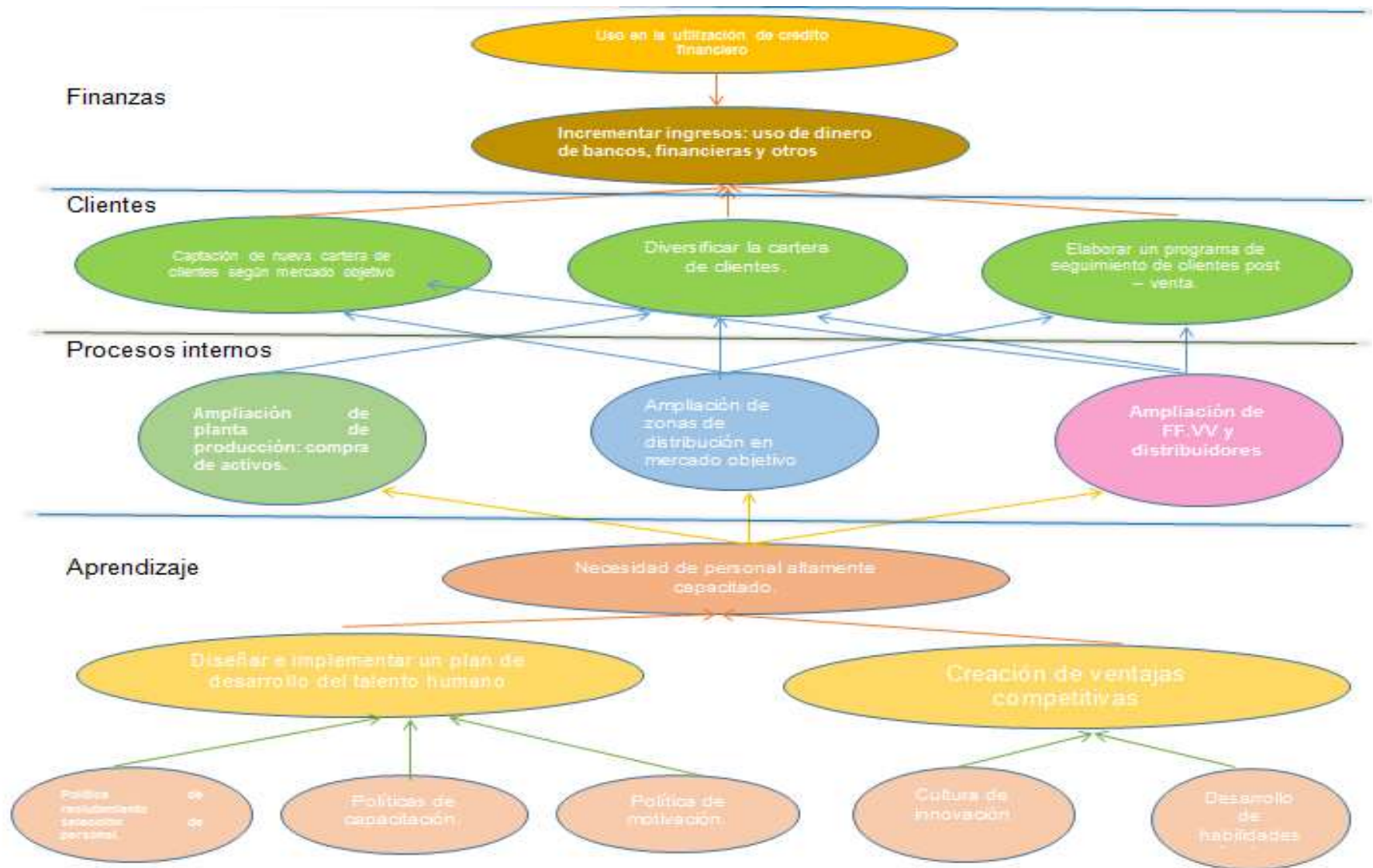


Figura Nº 5
Fuente: Elaboración propia

ANEXO E. IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN EL AREA DE VENTAS

DIMENSION: INTERIOR DE LA EMPRESA	
-INDICADOR: Capacitación de la FF. VV.	
<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas suficientes para abastecer el mercado objetivo - Capacitación de las fuerzas de ventas -Capacitaciones sobre proceso de ventas (roll play) 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con equipos de ventas necesarios para abastecer con agua de mesa FERSA al mercado objetivo piurano. - El personal de ventas si recibe capacitación periódica (mensual) sobre temas de atención del cliente y calidad del producto. Otros tipos de capacitaciones no suele impartirse para los equipos de ventas. - Si existen capacitaciones sobre procesos de venta pero de manera superficial no muy profunda.
-INDICADOR: Motivación	
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con equipo de ventas motivados para ser comunicador y generar empatía. - La empresa motiva extrínsecamente a sus colaboradores (sueldos fijos puntuales, sueldos variables puntuales, premios por llegar a cuota de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si se cuenta con un equipo de ventas comunicador de las bondades del producto agua FERSA SAC, pero más allá e ello no realizan. - FERSA paga sueldos fijos y bonificaciones puntuales en las fechas y tiempos oportunos, pero; aun tiene un tratamiento informal en cuanto al proceso de reclutamiento, selección, contratación y sistema de pago de sus colaboradores (administrativos y fuerza de ventas.
-INDICADOR: Actividades comerciales de la gerencia general hacia la fuerza de ventas	
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene planificado la contratación del personal de venta - Tiene planificado la compra de unidades de transporte y distribución para apoyo de la fuerza de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Si se piensa contratar más personal pero no se tiene una planificación con fechas definidas. - Si se tiene planificado la compra de nuevas unidades de distribución pero por el momento no se cuenta con recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA LA EMPRESA DE AGUA DE MESA FERSA S.A.C. COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DEL BALANCE SCORDCARD SE PLANTEÓ EL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS.

Plan Estratégico de Ventas para la empresa FERSA SAC - Piura

Introducción

Las organizaciones para poder funcionar deben de funcionar comercialmente, es decir, así como compran grandes cantidades de materias primas, partes manufacturadas, instalaciones, abastecimientos servicios comerciales, etc., así venden productos o servicios para satisfacer necesidades sus clientes reales y potenciales y de este modo generar dinero que les permitan recuperar su inversión y obtener beneficios.

Toda institución dedicada a la venta de bienes y servicios cuenta o debe contar con un área o departamento de ventas, que para el caso de las empresas grandes nacionales o extranjeras su organización se ve reflejada en un organigrama que tienen como eje directivo principal a un director o gerente de ventas y hacia abajo se desprenden los gerentes por zonas (países, regiones, provincias entre otra clasificación territorial), después siguen los supervisores de ventas por líneas de producto, supervisores por distribuidoras, supervisores por mesas o grupos de venta dentro de una misma distribuidora y los ejecutivos de ventas o vendedores. Pero en las medianas o microempresas, el cuadro de distribución del personal de ventas es más sencillo, en la mayoría de los casos hay u Jefe de ventas, supervisor y vendedores.

Lo que si queda claro es que en toda empresa debe haber un equipo de ventas que, según el tipo, clase, rubro al que se dedique, dentro de sus políticas, normas y funciones deben existir unas actividades a desarrollarse periódicamente que le permitan cumplir sus objetivos empresariales y de negocios a esto se le llama estrategias de ventas, las cuales no son otra cosa que “un plan que ayuda a que una empresa posicione su marca como tal o el producto que vende y hacer de ello una ventaja competitiva”. RIQUELME, (2018). Toda

estrategia de ventas para ser exitosa debe centrarse en los clientes de un mercado objetivo y deben comunicarse de maneras relevante y significativa.

Objetivo general de Ventas:

- Incremento de las ventas de bidones de agua de mersa FERSA SAC en la Provincia de Piura.

Objetivos específicos:

- Determinar el perfil del cliente comprador FERSA SAC
- Determinar el perfil del vendedor de FERSA SAC
- Incremento de la fuerza de ventas de FERSA SAC
- Incremento de puntos de ventas

Público Objetivo:

- Venta directa: a Clientes corporativos y consumidores finales de los distritos de la Provincia Piura.
- Tiendas o comercios de abarrotes.

Empresas de la competencia

- Empresa de agua Spring. La marca más conocida de aguas de mesa en la provincia de Piura.
- Empresa de agua Purísima. Una de las empresas con mayor captación de ventas.
- Empresa de agua Oasis. Empresa de más venta institucional.
- Empresa de agua Riovita. Empresa con más de 20 años en el mercado de Piura

Planteamiento de Estrategias de Ventas

- Es el conjunto de acciones y condiciones de venta para la empresa FERSA SAC que se convierten en estrategias de IMPUNT, para general compromiso de venta por parte de la fuerza de ventas

Actividad estratégica N° 1: Establecer Plan de Capacitación a la Fuerza de ventas

Temas de entrenamiento y aprendizaje:

- Temas proceso de ventas: apertura del diálogo ventas, reconocer necesidades de los clientes, manejo de objeciones, señales de compra, cierre de ventas
- Comunicación efectiva: Asertividad, empatía, proceso de comunicación, retroalimentación.
- Clientes: tipos de clientes, tipos de compradores, tipos de cliente usuario.
- Atención y servicios al cliente: Modales, saludos, tiempo de entrega de producto, resolución de problemas.
- Servicios de Posventa: Call center, entrevistas o cuestionario de preguntas sobre satisfacción del cliente, sugerencias de mejoras, atención de reclamos

Cronograma de capacitación

TEMÁTICA	Temporalidad: 12 meses del 2020											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Proceso de ventas	x	x										
Comunicación			x	x								
Clientes					x	x						
Atención y servicios al cliente							x	x				
Servicio Posventa									x	x		
Evaluación de Resultados											x	x

Fuente: elaboración propia del autor

Explicación: En el cuadro se representa el cronograma de capacitación que se pondrá en práctica para los colaboradores de la empresa de agua de mesa FERSA S.A.C, es así que se considera los doce meses del año dos mil veinte, con 5 temáticas diferentes que duraran dos meses cada uno, siendo la capacitación dos sábados por mes, como se observa en el cuadro

presentado se iniciara con la temática de proceso de ventas los meses de Enero y Febrero, La temática de comunicación se pondrá en exposición los meses de Marzo y Abril, continuando con la temática de Clientes en los meses de Mayo y Junio, el tema donde se pondrá énfasis hacia los clientes donde se denomina Atención y servicios al cliente será en los meses de Julio y Agosto, por último la temática de Servicio Posventa será en el mes de Septiembre y Octubre, así mismo los dos últimos meses del año servirá para evaluar y analizar todas las temáticas que se han estudiado a través del desarrollo de las mismas en el campo laboral por parte de los distribuidores de FERSA, teniendo una retroalimentación para notarse cuales son los puntos altos y bajos que tienen los colaboradores con respecto a la ventas y clientes.

Actividad estratégica N° 2: Objetivos de ventas

DISTRIBUIDORES (FF.VV)	CUOTA SKU POR DÍA		CUOTA SKU POR MES (26 días)		CUOTA SOLES POR DÍA		CUOTA SOLES POR MES (26 días)	
	D.Min	D.May	D.Min	D.May	D.Min	D.May	D.Min	D.May
Distribuidor 1		85		2210		255		6630
Distribuidor 2		70		1820		210		5460
Distribuidor 3	35		910		105		2730	
Distribuidor 4	35		910		105		2730	
Distribuidor 5	40		1040		120		3120	

Fuente: elaboración propia del autor

Explicación:

En el grafico donde se representa la actividad estratégica N° 2 referente a objetivos de venta se cuenta con los siguientes datos: FERSA cuenta con cinco distribuidores (colaboradores en el área de ventas), en este caso los primeros dos distribuidores de distribución al por mayor y los tres restantes son de distribución minorista, al día cada uno de ellos tiene que llegar a la meta de una cierta cantidad de ventas dependiendo de su cartera de clientes que se le ha otorgado, es por ello que la cantidad varía en cada uno de los distribuidores, el distribuidor mayorista con las más altas ventas entre los cinco es el distribuidor N°1 , que vende al día el promedio de 85 bidones de 20lt, donde al mes (se trabaja 26 días al mes) se

tiene que llegar a la meta de la venta de 2210 bidones de agua para que pueda ser un colaborador eficiente para la empresa, las ventas para los distribuidores se basan en un precio donde puedan ser ofertados a establecimientos como supermercados, tiendas, markets, etc. Teniendo el precio final de 3.00 soles la unidad.

Actividad estratégica N° 3: Política de sueldos e incentivos

DISTRIBUIDOR (FF.VV)	Sueldo	
	Fijo	variable
Distribuidor 1 (Mayorista)	1200	0.30/bid
Distribuidor 2 (Mayorista)	1200	0.20/bid
Distribuidor 3 (Minorista)	950	0.10/bid
Distribuidor 4 (Minorista)	950	0.10/bid
Distribuidor 5 (Minorista)	950	0.10/bid

Fuente: elaboración propia del autor

Explicación:

La políticas de sueldos e incentivos de FERSA se maneja de la manera que se representa en el siguiente gráfico, es decir cada uno de los distribuidores tiene un sueldo Fijo, dependiendo si es un distribuidor mayorista o minorista, tal es así que un distribuidor mayorista gana un sueldo fijo de 1200 soles más variables que consiste en que si el distribuidor llega a la meta de ventas del día se le da una bonificación por cada bidón vendido tal como se representa en el gráfico, es decir el Distribuidor N°1 (mayorista) gana 1200 soles mensuales sin embargo sus ventas al día son de 85 bidones al día y 2210 bidones al mes por lo cual recibe 30 céntimos por bidón vendido representándose que al día gana 25.5 soles y al mes 663 soles en variables, a parte de su sueldo fijo, y así mismo con cada uno de los distribuidores que cada uno tiene diferente monto de incentivo por la cantidad de ventas que puede llegar a vender.

Actividad estratégica N° 4: Actividades comerciales

Premios:

- Premios mensuales para minoristas: por llegar a cumplir la meta mensual en ventas en producto y soles, se le otorgara 01 vales de gasolina por 10.00 soles
- Premios mensuales para mayoristas: por llegar a cumplir la meta mensual en ventas en producto y soles, se le otorgara 03 vales de gasolina por 10.00 soles

Sorteos:

- Sorteo navideño: por cumplir la cuota diaria de venta en producto y soles, accederá a un tiket para sorteo de un juego de llantas para la unidad móvil (de reparto). Cabe recalcar que los distribuidores asumen los gastos de la reparación o mantenimiento del móvil.

Concursos: Concurso trimestral de ventas

- El distribuidor minorista que sobre pase en un 25 % la cuota de sus ventas por cada mes hasta completar el trimestre, ganará 05 bidones de agua adicionales para su propia venta.
- El distribuidor mayorista que sobre pase en un 25 % la cuota de sus ventas por cada mes hasta completar el trimestre, ganará 15 bidones de agua adicionales

Actividad estratégica N° 5: Actividades comerciales para el incremento de puntos de ventas

- Mayoristas: Por cada 10 clientes nuevos que compren por tres meses consecutivos agua FERSA SAC, se comisionará s/. 1.00 sol por bidón.
- Minoristas: por cada 05 clientes nuevos que compren por tres meses consecutivos como mínimo agua de mesa FERSA SAC, se comisionará 0.50 céntimos por bidón

Actividad estratégica N° 6: Captación del 100 % de FFVV (Distribuidores)

- FERSAC deberá en un año progresivamente llegar a aumentar el 100% de sus ventas, por lo tanto, incrementar a 5 distribuidores más.

ANEXO 3. ACTA DE ORIGINALIDAD

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, **MSc. Ing. Mario Roberto Seminario Atarama**, docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Filial Piura, revisor de la Tesis titulada:

"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS HACIENDO USO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DE AGUA DE MESA FERSA S.A.C. PIURA 2019", del estudiante **LORO LORO CARLOS DAVID**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **11 %** verificable en el reporte de originalidad del programa **Turnitin**.

El suscrito, analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 30 de Setiembre del 2019.



MSc. Ing. MARIO ROBERTO SEMINARIO ATARAMA
 DNI: 02633043



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



FACULTAD DE INGENIERÍA

EXTERIA WADFAK A PROFESIONAL DE INGENIERIA EMPRESARIAL

Debido a entrega de video haciendo uso del Bologno Score (en pon la empresa de agua de agua ITERS S.A.C. Puno, 2019)

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO

EMPRESARIAL

AUTOR:

LORO LOBO, Celso David (0000-0002-6308-6174)



MR. Lemus

ASESOR:

MSc. Santiago Alvarez Mario Roberto (0000-0002-9210-3650)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Ingeniería y Planificación

Resumen de coincidencias

11%

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 1 Entregado a Universidad 3% >
- 2 repositorio universidad pe 3% >
- 3 Entregado a Pontificia 1% >
- 4 documents.mx <1% >
- 5 theodf.com <1% >
- 6 Entregado a Universidad <1% >

Anexo 05: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional Ucv

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

Yo.....Carlos David Loro Loro..... identificado con DNI N°74843185.....
 egresado de la Escuela Profesional deIngeniería Empresarial.....
 de la Universidad César Vallejo, Autorizo (X), No Autorizo () la divulgación y
 comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
 ".....Diseño de estrategias de Ventas haciendo uso del.....
Balance Score Card para la empresa de agua de.....
mao FERSA. S.A.C. Piura. 2019.....

.....";
 en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo
 estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....


 FIRMA
 DNI: 74843185



FECHA: PIURA, 30 de Setiembre del 2019.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 06: Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL.

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LORO LORO, CARLOS DAVID.

INFORME TITULADO:

**"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS HACIENDO USO DEL BALANCED SCORE CARD
PARA LA EMPRESA DE AGUA DE MESA FERSA S.A.C. PIURA 2019".**

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

INGENIERO EMPRESARIAL.

SUSTENTADO EN FECHA: Piura, 30 de Setiembre del 2019.

NOTA O MENCIÓN: Quince (15).

MSc. ING. MARIO SEMINARIO ATARAMA
DNI: 02633043

